

IACOCCA

ĐỜI KINH DOANH

NGHỆ THUẬT KINH DOANH CỦA TRÙM XE HƠI MỸ

LEE IACOCCA và WILLIAM NOVAK



IACOOCA ĐỜI KINH DOANH

NGHỆ THUẬT KINH DOANH CỦA TRÙM XE HƠI MỸ

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU

I. GIA ĐÌNH

II. TRÊN GHẾ NHÀ TRƯỞNG

BƯỚC VÀO CÔNG TY FORD

III. CHÂN ƯỚT CHÂN RÁO

IV. ĐỐI LẬP

V. NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ

VI. XE MUSTANG

VII. THÊM MỘT THẮNG LỢI

VIII. ĐƯỜNG ĐÈN VINH QUANG

IX. RẮC RỐI TRÊN THIÊN ĐƯỜNG

X. 1975: NĂM BI ĐÁT

XI. THỬ THÁCH CUỐI CÙNG

XII. NHỮNG NGÀY SAU ĐÓ

CHUYỆN Ở CHRYSLER

XIII. CHRYSLER ĐÓN NHẬN

XIV. BƯỚC LÊN CHIẾC TÀU CHÌM

XV. THÀNH LẬP ĐỘI NGŨ

XVI. KHỦNG HOẢNG NHIÊN LIỆU

XVII. BIỆN PHÁP QUYẾT LIỆT: ĐIỀU ĐÌNH VỚI CHÍNH PHỦ

XVIII. LIỆU CÓ CỨU NỔ CHRYSLER?

XIX. CHRYSLER TRƯỚC QUỐC HỘI

XX. ĐỒNG CAM CỘNG KHỔ

XXI. ĐIỀU ĐÌNH VỚI CÁC NGÂN HÀNG

XXII. XE K — Ý ĐỊNH HỢP TÁC

[XXIII. NGƯỜI CỦA CÔNG CHÚNG](#)

[XXIV. VINH QUANG NGỌT NGÀO CAY ĐẮNG](#)

[NÓI THẲNG](#)

[XXV. AN TOÀN TRÊN XA LỘ](#)

[XXVI. PHÍ TỔN NHÂN CÔNG CAO](#)

[XXVII. SỰ THÁCH ĐÓ CỦA NGƯỜI NHẬT](#)

[XXVIII. LÀM CHO HOA KỲ LỚN MẠNH TRỞ LẠI](#)

[PHÂN KẾT. NỮ THẦN TỰ DO](#)

o0o

LỜI GIỚI THIỆU

Tháng 11 năm 1984, Nhà xuất bản Mỹ A. Bantarn Books tung ra cùng một lúc ở Mỹ, Canada, Anh và Úc cuốn tự thuật về đời kinh doanh của Lee Iaccoca.

Như một trái bom làm bùng nổ dư luận, cuốn sách này đã trở thành kỷ lục hoàn cầu về sách bán chạy nhất: sáu triệu bản in. Iaccoca phải tái bản tới lần thứ ba mươi một trong năm 1985 và tới năm 1988, được in lại bảy lần nữa.

Tác giả là một ông trùm xe hơi Mỹ viết tự thuật đời mình, hợp tác biên tập cùng với nhà báo Willam Novak.

Xuất thân từ một gia đình Ý di cư, Lee Iaccoca chăm chỉ, tự rèn luyện mình cho tới khi tốt nghiệp kỹ sư tại trường đại học Lehigh (Mỹ). Số phận và lòng ham muốn làm giàu xô đẩy ông Lee Iaccoca xin được một chân viên chức tập sự tại công ty xe hơi lớn nhất nước Mỹ: Ford. Tài năng và sự tích cực về quản lý đưa ông nhanh tới ghế giám đốc công ty Ford; và cũng chính tài năng đã làm nẩy sinh lòng ghen ghét đố kỵ chống lại ông ta. Sau tám năm làm giám đốc công ty, ông trùm tổ hợp xe hơi Mỹ lớn nhất thế giới Henry Ford sa thải ông.

Iaccoca đành phải xin việc làm tại hãng xe hơi Chrysler, giữa lúc công ty này đang sa sút trầm

trọng, là mục tiêu đả kích của báo chí về sự phá sản. Với tâm trạng ban đầu cô đơn, đau đớn như một hiệp sĩ bị lưu đày vào một hoang đảo, vị giám đốc thất sủng này đã làm lại từ đầu, kiên trì, quyết đoán nhưng thông minh tạo dựng cơ nghiệp suốt ba mươi hai năm.

Sau những năm tháng ảm đạm của buổi ban đầu vì nợ và chán chường, khi công ty xe hơi Chrysler đứng lại, vươn đôi tay lực lưỡng ôm lấy nền kỹ nghệ xe hơi Mỹ, nhiều người hỏi ông: “Hồi đó, vì sao ông vực nổi hãng Chrysler lên được trong tình trạng tuyệt vọng như vậy?”

Ông ta hóm hỉnh bảo: “Khi nào tôi viết thành sách, các bạn sẽ hiểu điều đó!”

Nào ngờ, lời bông đùa trở thành sự thật. Một tuần lễ sau khi cuốn sách phát hành, cả tác giả lẫn nhà xuất bản kinh ngạc thấy cuốn “Nghệ Thuật Kinh Doanh” của ông trèo lên hàng đầu kỷ lục các sách best-sellers (sách bán chạy nhất). Nội dung cuốn tự thuật không hề dàn dựng hư cấu, không một chút pha bạo lực, tình dục, tình báo mạo hiểm nào xen vào, cuốn sách đã nhanh chóng chiếm được lòng hâm mộ của đông đảo độc giả, bởi vì nó như một lời khuyên nghề nghiệp, kinh nghiệm kinh doanh.

Nhà xuất bản xem đây là một tài liệu tham khảo để bạn đọc, các nhà quản lý kinh doanh có những dữ kiện về xã hội Mỹ, về sự cạnh tranh kinh doanh; và về bản lĩnh—nghệ thuật của người điều hành sản xuất.

Nhà Xuất Bản

I. GIA ĐÌNH

Nicola Iacocca, thân phụ tôi, đến đất nước này năm 1902 khi ông mới mười hai tuổi — nghèo khổ, cô độc và nhút nhát. Ông thường bảo rằng khi ấy điều mà ông dám tin chắc khi đến đây chỉ là trái đất này tròn.

Khi tàu tiến dần đến hải cảng New York, ông ngó ra và nhìn thấy tượng Nữ Thần Tự Do, biểu tượng vĩ đại niềm hy vọng của hàng triệu di dân. Lần tiếp theo khi ông đến chỗ tượng này ông đã trở thành một tân công dân nước Mỹ — chỉ mang theo bà mẹ, cô vợ trẻ, và niềm hy vọng bên mình.

Khi tôi lớn lên ở Allentown, Pennsylvania, gia đình chúng tôi sống gần gũi nhau như thể chúng tôi chỉ là một người.

Bố mẹ tôi luôn làm cho tôi và cô chị Delma cảm thấy quan trọng và hứng thú. Không có chuyện

gì phải quá mệt nhọc hay quá lo lắng. Cha tôi lúc nào cũng bận rộn đủ thứ việc nhưng ông vẫn luôn dành thì giờ cho chúng tôi. Mẹ tôi rất thích nấu nướng và nấu rất ngon khiến ai cũng hài lòng. Tôi phải gọi bà là một trong những đầu bếp tuyệt vời nhất thế giới.

Hai bố con tôi luôn gần gũi nhau. Tôi luôn mong muốn làm vừa lòng ông và ông thì hết sức tự hào về những thành đạt của con trai mình. Nếu tôi đạt điểm cao trong cuộc thi đặc biệt tại trường, ông sướng như điên. Sau này lớn lên mỗi khi tôi được thăng tiến, tôi gọi điện cho ông ngay và ông liền đem ra kể với bạn bè. Ở Ford, mỗi lần tôi mua một chiếc xe mới, ông muốn là người đầu tiên lái thử nó. Năm 1970, khi tôi được bầu làm giám đốc công ty xe hơi Ford, ông vui mừng còn hơn tôi nữa.

Cũng như nhiều người gốc Ý, bố mẹ tôi luôn hết sức cởi mở — không chỉ trong gia đình mà cả trước công chúng nữa. Các bạn bè tôi ít khi nào ôm chầm lấy cha chúng vì sợ tỏ ra thiếu mạnh mẽ và tự chủ. Trái lại tôi ôm hôn cha tôi mỗi khi có dịp, và cảm thấy điều đó hết sức tự nhiên.

Ông là một người sôi nổi và có óc sáng tạo, luôn luôn tìm tòi cái mới. Ông là người đầu tiên trong thành phố mua một chiếc xe gắn máy và chạy rong khắp phố trên những con đường dơ bẩn. Chẳng may cha tôi và chiếc xe của ông không ăn ý nhau lắm. Ông bị ngã nhiều lần đến nỗi cuối cùng ông quyết định từ bỏ nó. Kết quả là ông không bao giờ tin cậy chiếc xe nào dưới bốn bánh.

Cũng vì chiếc xe độc địa đó mà khi lớn lên tôi không được phép mua xe đạp. Mỗi khi muốn chạy xe đạp tôi phải đi mượn bạn bè. Mặt khác, ông dạy tôi lái xe hơi khi tôi mới mười sáu tuổi. Điều này khiến tôi trở thành đứa trẻ duy nhất ở Allentown rời bỏ xe đạp trẻ con có ba bánh chuyển thành xe hơi.

Cha tôi rất thích xe hơi. Thật vậy, ông là một trong những nhà sáng tạo mẫu xe hơi đầu tiên. Ông là một trong rất ít người ở Allentown biết lái xe hơi, ông luôn mó máy xe cộ và suy nghĩ cách cải tiến chúng. Cũng như nhiều tài xế ngày nay, xe ông thường bị xẹp bánh. Ông bỏ ra nhiều năm nghiên cứu cách gia tăng sức chịu đựng của lốp xe. Cho đến bây giờ, mỗi khi thấy kỹ thuật lốp xe được cải tiến tôi luôn nghĩ về cha tôi.

Ông rất yêu nước Mỹ, và ông đeo đuổi ước mơ xây dựng nước Mỹ với tất cả tấm lòng. Khi thế chiến thứ nhất bùng nổ, ông tình nguyện tham gia quân đội — một phần vì yêu nước và một phần mà sau này ông nhìn nhận với tôi, là để trở nên tự chủ hơn trong đời. Ông phải bỏ nhiều công sức mới đặt chân được đến Mỹ và nhập tịch, đồng thời ông rất kinh hãi trước cảnh tượng bị gọi trả về châu Âu để chiến đấu ở Pháp hay Ý. Cũng may, ông được đóng quân tại một trung tâm huấn luyện cách gia đình có vài dặm. Vì lái xe giỏi, ông được giao huấn luyện tài xế xe cứu thương.

Cũng như nhiều di dân khác, trong ông lúc nào cũng tràn đầy tham vọng và hy vọng. Khi mới đặt chân đến Mỹ, ông là một công nhân mỏ than ở Garrett, nhưng được một ngày là ông quá chán và bỏ việc. Ông thường thích thú bảo rằng đó là ngày duy nhất trong đời ông làm việc cho người khác.

Sau đó ông chuyển đến Allentown, và làm thợ đóng giày, đồng thời dành dụm tiền để trở về Ý rước người mẹ góa của ông đang sống ở San Marco. Trong khi trở về Ý, anh chàng ba mươi một tuổi này bắt đầu phải lòng cô con gái một ông thợ giày, nàng mới mười bảy tuổi. Vài tuần sau thì họ lấy nhau.

Cuộc hành trình của bố mẹ tôi đến Mỹ không phải dễ dàng gì vì mẹ tôi bị bệnh sốt rét suốt chuyến đi. Khi đến nơi mẹ tôi đã rụng hết tóc. Chiều theo luật pháp, bà phải bị thải hồi về Ý. Nhưng cha tôi là người rất tự chủ và ăn nói khôn khéo. Cuối cùng ông cũng thuyết phục được các viên chức sở di trú rằng cô vợ mới của ông chỉ bị say sóng mà thôi.

Sau ba năm, tức 1924, thì tôi được hạ sanh. Lúc này cha tôi đã mở một tiệm bán “hot-dog.”

Cha tôi luôn nhắc nhở tôi hai điều: đừng bao giờ chạy theo một công việc với số vốn khổng lồ vì khi ấy phải chịu lệ thuộc nhà băng. Điều thứ hai là khi lâm vào cảnh ngộ khó khăn thì hãy buôn bán thức ăn, vì dù có khó khăn thế nào đi nữa người ta cũng phải ăn.

Tôi bước chân vào con đường buôn bán thức ăn vào năm 1952, tôi chú ý đến việc độc quyền món ăn. Tôi thấy những nhà kinh doanh thường quan tâm đến điều này: bất cứ ai có khả năng độc quyền phân phối một món ăn nào đó đều có thể làm giàu trong tích tắc. Kế hoạch của tôi là phân phối mười món ăn gọn nhẹ tại (?) cùng một địa điểm trung tâm.

Vài năm sau, tôi chính thức mở một tiệm của riêng mình, một hiệu sandwich ở Allentown với món thịt bò pho mát theo kiểu người Ý. Tôi thu được khá nhiều tiền. Chúng tôi kiếm được 125 ngàn đô la trong năm đầu tiên. Nhìn thấy tôi làm ăn khấm khá người ta bắt đầu tăng thuế lên cao đến nỗi rút cuộc tôi phải bỏ nghề. Đây là cuộc chạm mặt đầu tiên của tôi và luật thuế.

Thật ra tôi mãi miết kinh doanh thực phẩm rất lâu trước khi tôi bắt đầu quan tâm đến ngành xe hơi. Năm tôi mười tuổi, một trong những siêu thị đầu tiên của Mỹ khai trương ở Allentown. Sau buổi học và những ngày cuối tuần, tôi và lũ bạn thường xếp hàng trước cửa siêu thị, mỗi đứa đều mang theo xe kéo nhỏ, cứ như một dây tắc xi chờ sẵn bên ngoài khách sạn, khi khách mua hàng vừa ra, chúng tôi đề nghị giúp họ mang đồ về nhà để đổi lấy tiền xài.

Mười mấy tuổi, tôi làm việc cuối tuần tại một trung tâm bán trái cây do một người Hy Lạp tên là Kritis làm chủ. Mỗi sáng tôi phải thức dậy rất sớm để mang hàng về chợ. Mỗi ngày tôi được trả hai đô la, và sau một ngày làm việc mười sáu tiếng tôi lại được đem về nhà mọi thứ trái cây

và rau còn thừa.

Vào lúc này, cha tôi còn có những dịch vụ kinh doanh khác bên ngoài tiệm ăn. Ông đầu tư vào một công ty quốc gia gọi là U-Drive-It, một trong những đại lý cho mượn xe hơi đầu tiên. Sau cùng ông đã gây dựng một dàn xe khoảng ba mươi chiếc, hầu hết đều là xe Ford. Cha tôi có một ông bạn tốt tên là Charle Charles, con trai ông là Eddie làm việc cho hãng Ford. Sau này Eddie gây dựng cơ sở cho chính mình và giới thiệu tôi đến với dịch vụ bán lẻ xe hơi. Năm tôi mười lăm tuổi, Eddie thuyết phục tôi đi sâu vào ngành kỹ nghệ xe hơi. Kể từ lúc ấy trở đi, mọi nhiệt tình của tôi đều dành cho việc đó.

Hiển nhiên, cha tôi là người đã hướng đời tôi vào đường kinh doanh. Ông làm chủ hai rạp xi-nê, một rạp tên là Franklin vẫn còn tồn tại cho đến ngày nay. Dân kỳ cựu ở Allentown thường bảo với tôi rằng cha tôi là một tay quản lý giỏi, ông lấy lòng được mọi đứa trẻ khi chúng đến, và chúng yêu thích cách đối xử của ông còn hơn yêu phim ảnh nữa. Nhiều người vẫn còn nhắc lại có lần ông đã tuyên bố rằng mười đứa trẻ có bộ mặt dơ bẩn nhất sẽ được vào cửa miễn phí. Về kinh tế, gia đình chúng tôi cũng trải qua nhiều thăng trầm. Cũng như nhiều người Mỹ khác, chúng tôi làm ăn rất khá trong thập niên 1920. Cha tôi kiếm ra được khối tiền nhờ tài kinh doanh. Trong vài năm chúng tôi thực sự giàu có. Nhưng rồi sự suy thoái đã đến.

Những ai đã trải qua cảnh đó hẳn sẽ không bao giờ quên được. Cha tôi mất hết tiền bạc, và thậm chí suýt mất luôn căn nhà. Tôi nhớ đã hỏi người chị, chỉ lớn hơn tôi hai tuổi, rằng chúng ta có phải rời khỏi nhà không và biết tìm đường đâu mà sinh sống. Lúc ấy tôi chỉ mới sáu hay bảy tuổi gì đó, nhưng nỗi lo sợ về tương lai vẫn còn sống động trong tâm trí tôi.

Suốt những năm tháng nhọc nhằn ấy, mẹ tôi vẫn đầy nghị lực. Bà đúng là một người mẹ di dân thực sự, là trụ cột của gia đình. Ba xoay sở thế nào mà chúng tôi vẫn luôn có đủ ăn. Tôi còn nhớ bà thường mua chim bồ câu non và thường tự tay giết thịt vì bà không tin người ta sẽ bán thịt tươi. Có khi gia đình túng bấn bà phải đi may đồ mượn. Song dù phải làm gì đi nữa bà vẫn vui lòng. Cho đến nay bà vẫn là một phụ nữ đẹp — trông bà trẻ hơn cả tôi.

Mặc dù trải qua nhiều khó khăn, chúng tôi vẫn dành thì giờ giải trí. Hồi ấy chưa có ti-vi, nên người ta thường đòi hỏi ở nhau nhiều hơn. Vào ngày chủ nhật, sau lễ nhà thờ, chúng tôi thường tề tựu đông đủ bên gia đình và bạn bè, cười nói, thưởng thức các món ăn ngon và uống rượu vang. Chúng tôi cũng đọc nhiều sách và tối đến mọi người quây quần bên chiếc radio cổ để lắng nghe những câu chuyện.

Tuy vậy đối với cha tôi, sự phá sản ấy là một cú sốc trong đời mà ông không bao giờ quên được. Mãi về sau, nhiều năm vật vã cuối cùng đem lại cho ông hàng đồng tiền, lúc ấy ông mới nguôi ngoai như sau một cơn ác mộng. Khi tôi còn bé, ông thường bảo rằng mày phải đi học để

hiểu rõ ý nghĩa của chữ “suy sụp.” Ông chỉ mới học hết lớp bốn. Ông thường nói: “Nếu trước đây có người dạy ba ý nghĩa của chữ đó, hẳn ba đã chẳng dám dẫn thân vào con đường doanh nghiệp thêm nữa.”

Chuyện xảy ra năm 1931. Lúc ấy tôi mới bảy tuổi, nhưng tôi đã biết rõ tình trạng tệ hại lúc bấy giờ. Sau này ở đại học, tôi đã được học nhiều về lý thuyết kinh doanh, và ở Ford tôi đã học cách đưa chúng vào thực tiễn. Song kinh nghiệm của gia đình chúng tôi vẫn là một đám mây đen đến sớm.

Cha mẹ tôi là những tay nhiếp ảnh tài ba, và những bức ảnh trong album của gia đình đã kể lại khá nhiều.

Từ lúc sơ sinh cho tới khi sáu tuổi, tôi mang giày sa-tanh và mặc áo khoác thêu. Đột nhiên, khoảng 1930, quần áo tôi bắt đầu có vẻ xập xệ. Chị em tôi lại không được may thêm đồ mới nữa. Tôi thực tình không hiểu và đó không phải là điều bố tôi dễ dàng giải thích. Làm sao bạn có thể nói với một đứa trẻ: “Ba cũng không còn áo mà mặc, nhưng ba cũng không biết tại sao?”

Cơn khủng hoảng đã biến tôi thành một người thực tế. Cả về sau này, khi tôi tốt nghiệp đại học rồi, thái độ của tôi vẫn là: “Đừng làm phiền tôi bằng những pho triết lý. Tôi muốn làm ra mười ngàn đô la mỗi năm khi tôi hai mươi lăm tuổi, và sau đó tôi muốn trở thành một triệu phú.” Tôi không quan tâm đến mức độ trưởng giả; tôi phải bước theo những đồng đô la.

Thậm chí bây giờ khi đã trở thành một người giàu có, tôi vẫn luôn dè dặt trong việc đầu tư, không phải vì tôi sợ nghèo đâu, mà trong tận cùng tâm thức, tôi vẫn còn một ý thức về tia chớp có thể giáng xuống, và gia đình tôi sẽ lại không đủ ăn.

Dù tôi có xoay sở ra sao về mặt tài chính, sự suy sụp vẫn không bao giờ biến mất khỏi ý thức tôi. Cho đến hôm nay, tôi vẫn ghét sự hoang phí. Khi cần phải mua cà-vạt rộng cho hợp thời tôi vẫn giữ lại những chiếc cũ cho đến khi người ta lại chuộng cà-vạt hẹp. Vứt bỏ thức ăn hoặc đồ nửa miếng thịt bò vào sọt rác vẫn làm cho tôi điên tiết lên. Tôi luôn cố gắng hình thành ý thức đó trong các con gái tôi, và tôi nhận thấy chúng không tiêu tiền trừ khi có lợi — và chúng cũng đã có ý hướng kinh doanh!

Ngay cả trong những lúc khốn khó, cha tôi thường khuyên chúng tôi đừng tiêu xài hơn khả năng hiện có của mình. Ông tin rằng nợ nần là điều độc hại. Không ai trong gia đình chúng tôi được phép dùng thẻ tín dụng cho bất cứ việc gì, không bao giờ.

Về phương diện này, cha tôi luôn nhìn thấy trước sự việc. Ông cho rằng việc mang công mắc nợ sẽ khiến người ta có cái nhìn rõ ràng hơn và trách nhiệm hơn đối với vấn đề tiền bạc. Ông tiên đoán rằng việc mắc nợ dễ dàng cuối cùng sẽ làm khủng hoảng toàn xã hội và những người tiêu

thụ sẽ lâm vào cảnh khó khăn vì đã xem các thẻ tín dụng nhựa như thể chúng là tiền trong ngân hàng.

Ông thường bảo tôi: “Nếu con mượn thứ gì, dù là 20 xu của thằng nhóc cùng trường, phải nhớ ghi lại để khỏi phải quên trả người ta.” Tôi thường hình dung ông sẽ phản ứng ra sao nếu ông còn sống để thấy tôi tràn ngập nợ nần vào năm 1981 để giữ cho công ty Chrysler. Tổng số tiền nợ lên đến một, hai tỷ đô la. Mặc dù tôi vẫn nhớ lời khuyên của ông già, tôi cảm thấy rất khôi hài đã ghi lại số tiền ấy...

Những thời kỳ vất vả trong gia đình chúng tôi, chính cha tôi là người biết vực chúng tôi dậy. Dù thế giới có đảo điên, ông vẫn luôn đứng trước chúng tôi. Ông giống như một triết gia, đầy những lời nhận xét và châm ngôn về cuộc sống trên đời. Ông thường thích thú nói rằng cuộc đời đầy những lúc lên voi xuống chó và ai cũng phải có lúc khốn khổ. Khi tôi bị điểm xấu trong nhà trường hoặc lâm vào cảnh tuyệt vọng, ông thường nói: “Phải tập chịu đựng một chút đau khổ trong đời.”

Nếu ông đến nhà hàng và cô hầu bàn tỏ ra thô lỗ, vào cuối bữa ăn ông sẽ gọi cô nàng đến và giảng giải đôi điều, Ông nói: “Tôi sẽ trả tiền tip cho cô đang hoang. Tại sao cô lại tỏ ra khổ sở với công việc đến thế? Có ai buộc cô phải làm công việc này không? Khi cô cư xử một cách nặng nề, cô đang bảo cho mọi người biết cô chẳng ưa gì việc mình làm. Chúng tôi đến đây để được vui thích và cô đã phá hỏng nó. Nếu cô thực sự muốn làm chiêu đãi viên, hãy tỏ ra là người chiêu đãi viên tốt nhất thế giới. Nếu không thì hãy tự tìm cho mình việc khác vậy.” Trong nhà hàng của chính mình, ông lập tức sa thải ngay bất cứ nhân viên nào tỏ ra thô lỗ với khách hàng: “Cậu không thể làm việc ở đây cho dù cậu có giỏi đến đâu đi nữa vì cậu đang dọa đuổi khách hàng.”

“Con sẽ không bao giờ hiểu giá trị đích thực của hạnh phúc nếu không có cái để mà so sánh.”

Ngoài ra ông rất ghét nhìn thấy chúng tôi u sầu và luôn cố gắng làm thay đổi trạng thái đó: “Nói thử xem nào, năm ngoái các người đã lo âu về chuyện gì? Hoặc tháng trước? Thấy chưa — Thậm chí chẳng ai nhớ cả! Vì vậy những gì các người quá lo âu hôm nay không đến nỗi nào đâu. Hãy quên đi và lo cho ngày mai.”

Bây giờ mỗi khi nhắc đến cha tôi, tôi chỉ nhớ lại một người đầy sức sống và năng lực vô hạn. Có lần tôi đến Palm Springs để dự cuộc họp với một thương gia ở Ford và tôi mời ông bố cùng đi chung. Khi cuộc họp đã kết thúc, hai chúng tôi ra sân chơi đánh gôn, mặc dù ông rất ít tham gia trò chơi này.

Khi vừa đánh quả banh, ông bắt đầu chạy đuổi theo nó — Cụ già bảy mươi tuổi đang co cẳng

chạy. Tôi phải nhắc nhở ông: “Bố ơi, chậm lại nào. Môn này chỉ cần đi thôi!” Nhưng đó lại là ông bố. Ông vẫn nhắc lại điệp khúc của mình: “Tại sao lại đi khi người ta có thể chạy?”

II. TRÊN GHẾ NHÀ TRƯỜNG

Năm mười một tuổi, tôi vẫn chưa biết mình là người Ý. Lúc ấy tôi biết mình xuất thân từ một nước nào đó mà cũng không biết gọi là gì — hoặc thậm chí nằm ở đâu. Tôi nhớ có lần tôi lật bản đồ châu Âu để tìm những nơi mang tên Dago và Wop.

Vào thời đó, là người Ý thì phải dấu dưng cho ai biết, đặc biệt là ở thành phố nhỏ. Nhận ra tôi không cùng gốc gác, bọn nhóc thường kiếm chuyện gây sự. Tuy vậy tôi vẫn luôn nhớ lời dặn của cha: “Nếu chúng to xác hơn con thì đừng đánh trả. Hãy dùng cái đầu thay vì nắm đấm.”

Chẳng may, thành kiến đối với người Ý không hề chừa ra trẻ con như tôi. Thậm chí có vài giáo viên còn gọi tôi là “thằng nhóc Ý” với vẻ khinh khỉnh. Chuyện trở nên căng thẳng vào ngày 13 tháng sáu, 1933, khi tôi đang học lớp ba. Tôi nhớ rõ vì đó là ngày lễ Thánh Anthony, một sự kiện lớn trong gia đình tôi. Tên mẹ tôi là Antoinette, còn Anthony là tên lót của tôi, vì vậy hàng năm cứ đến 13 tháng sáu, gia đình tôi lại tổ chức tiệc lớn.

Để đánh dấu dịp đó, mẹ tôi thường làm món bánh pizza. Bà xuất thân từ Naples, là nơi xuất phát món này. Cho đến nay, bà vẫn là người làm chiếc bánh pizza lớn nhất nước, nếu không muốn nói là lớn nhất thế giới.

Năm ấy chúng tôi thưởng thức một bữa tiệc tuyệt diệu bên thân nhân và bạn bè. Ngày nay mọi người đều biết món bánh đó, song vào lúc ấy, nếu không phải là người Ý thì chẳng hiểu đó là quái gì cả.

Sáng hôm sau, tối cao hứng bắt chuyện với lũ bạn cùng lớp:

- Ê, đêm qua tụi bây có tổ chức tiệc không?
- Mà bảo sao? Một đứa hỏi lại. Tiệc gì?
- Tiệc pizza ấy mà, tôi đáp.
- Tiệc pizza? Nó là cái quái quỷ gì thế? Thế là cả lũ bắt đầu cười ầm lên.
- Từ từ nào, tôi bảo. Mấy đứa tụi bây đều ham ăn bánh. Bênh pizza là món làm bằng cà chua ấy mà.

Tôi càng nói thì chúng lại càng cười chế nhạo to hơn. Chúng chẳng hề có khái niệm tôi đang

nói gì cả. Chỉ vì tôi là người Ý nên chúng cố tình chế nhạo cho bõ ghét. Cũng may là chuyện ấy xảy ra vào cuối niên học. Mùa hè đến và mọi người cũng mau chóng quên đi.

Tôi chưa phải là nạn nhân duy nhất của thành kiến trong lớp học. Còn có hai thằng nhóc Do Thái, tôi chơi thân với cả hai đứa. Dorphy Warsaw luôn đứng đầu lớp, còn tôi thường đứng thứ nhì. Đứa kia tên là Benamie Sussman. Cả hai đứa đều bị đối xử kỳ lạ.

Lũ trẻ lánh xa chúng như lánh xa bọn ghẻ lở. Thoạt tiên tôi không hiểu gì cả. Nhưng đến năm lớp ba, tôi đã nhận rõ sự việc. Tôi là người Ý, chỉ được xem đỡ hơn Do Thái một chút. Tôi chưa bao giờ thấy người da đen nào trước khi tôi vào trung học.

Bị phân biệt đối xử từ khi còn bé thế nào cũng để lại dấu vết. Tôi nhớ rõ điều đó và bây giờ vẫn còn cảm thấy miệng chát đắng khi nghĩ đến.

Chẳng may, sau này khi rời Allentown, tôi vẫn còn nhìn thấy người ta đối đãi nhau bằng thành kiến, lần này không phải của bọn nhóc mà là những người lớn nắm giữ quyền hành và chức vụ trong ngành kỹ nghệ xe hơi. Người ta luôn gạt bỏ người Do Thái không cho nắm các chức vụ chủ chốt. Thật khó tin rằng trong số họ không một ai xứng đáng.

Bây giờ nhìn lại, tôi nhớ mãi những tình tiết từ thuở ấu thời và điều đó khiến tôi có thái độ dò xét đối với thế giới người lớn. Năm tôi học lớp sáu, có một cuộc bầu cử trưởng toán trật tự. Đây là một chức vụ quan trọng, và trưởng toán phải mặc đồng phục và mang băng tay đặc biệt. Tôi thích được oai vệ như thế, nên tôi quyết định trở thành trưởng toán.

Khi cuộc bỏ phiếu diễn ra, tôi thua một thằng nhóc khác xấp xỉ hai mươi — hăm hai. Tôi hết sức cay cú.

Hôm sau, buổi chiều thứ bảy tôi đến rạp xem phim hoạt họa.

Ngồi trên dãy ghế trước tôi là thằng to con nhất lớp. Nó quay lại và trông thấy tôi, nó bảo:

- Thằng khờ. Mà thua cuộc rồi.

- Tao thua cuộc là đúng, nhưng khờ là thế nào?

- Chỉ có ba mươi tám đứa trong lớp, mà đến bốn mươi hai đứa bỏ phiếu. Bộ mày không biết đếm à?

Té ra tôi đã bị đối thủ chơi bịp! Tôi đến gặp ngay cô giáo và bảo rằng có vài đứa đã bầu hai lần.

- Thôi cứ bỏ qua chuyện đó đi, cô giáo bảo. Và thế là xong. Cô không muốn mọi người bàn ra tán vào. Sự việc đó tác động đến tôi một cách sâu sắc. Đó là một bi kịch đầu tiên của tôi: cuộc sống không phải lúc nào cũng công bằng.

Tuy nhiên, xét về những mặt khác, nhà trường là nơi rất hạnh phúc của đời tôi. Tôi là một học

sinh cần mẫn và được nhiều thầy cô chú ý. Họ thường gọi tôi lên nhờ lau bảng hoặc rung chuông khi vào lớp. Nếu bạn hỏi tôi tên các giáo sư của tôi ở bậc đại học và cao học, tôi chỉ kể được ba bốn người gì đó. Song tôi vẫn còn nhớ rõ các thầy cô đã giúp đỡ chúng tôi nhiều trong những năm ở tiểu học và trung học.

Điều quan trọng nhất tôi học được ở nhà trường là cách truyền đạt. Cô Raber, giáo viên lớp chín, thường yêu cầu chúng tôi viết luận năm trăm chữ theo chủ đề mỗi sáng thứ hai. Sau nhiều tuần chúng tôi dần dần cũng quen đi, và đến cuối năm, chúng tôi đã biết cách tự diễn đạt bằng văn viết.

Trong các giờ học cô thường bắt chúng tôi giải các trò đố chữ trong tạp chí Reader's Digest. Không cần báo trước, bà rút mẫu đố ra khỏi tạp chí và bắt chúng tôi thử tài ngữ vựng. Việc đó đã hình thành một thói quen hữu ích cho tôi — Mãi đến bây giờ tôi vẫn thường tìm xem những phần đố chữ mỗi khi tạp chí này phát hành.

Sau vài tháng tập dượt, chúng tôi đã nắm vững khá nhiều chữ. Song chúng tôi vẫn chưa biết cách kết hợp chúng lại với nhau. Đến đây thì cô Raber ra cho chúng tôi những bài tập nói. Tôi rất khá môn này, và được chọn tham gia nhóm tranh luận dưới sự bảo trợ của thầy Virgil Parks. Từ đó tôi phát triển khả năng ăn nói và tập luyện suy nghĩ.

Vào lúc tôi chuẩn bị vào đại học, tôi đã có một căn bản vững chắc về đọc, viết và nói chuyện trước công chúng. Chỉ cần có thầy giỏi và năng lực tập trung, bạn có thể tiến khá xa trong các năng khiếu đó.

Khi tôi đang học năm thứ ba thì bất ngờ Nhật tấn công Trân Châu Cảng. Bài nói chuyện của Tổng thống Roosevelt đã thức tỉnh chúng tôi. Suốt đêm đó cả nước Mỹ đoàn kết lại. Cuộc khủng hoảng đó đã dạy tôi một điều khó quên: cần phải làm một cú quảng cáo để thu hút quần chúng.

Khả năng tập trung và sử dụng thời gian thích hợp là những yếu tố cần thiết cho sự thành công, trong doanh nghiệp cũng như các lĩnh vực khác. Từ khi đặt chân vào đại học, tôi luôn học như điên suốt tuần, tuy nhiên cũng cố gắng dành những ngày cuối tuần cho gia đình và giải trí. Trừ khi có những công việc thực sự gấp rút, tôi không bao giờ làm việc vào chiều thứ bảy và ngày chủ nhật. Mỗi tối chủ nhật tôi lại soạn chương trình những gì cần đạt tới trong tuần lễ tiếp theo. Tôi giữ phong cách làm việc như thế trong những năm theo học ở đại học Lehigh.

Tôi luôn kinh ngạc trước những người gần như không thể kiểm soát thời khóa biểu của chính họ. Nhiều người đến gặp tôi và nói một cách tự hào: “Cậu biết không, năm rồi tôi học hành dừ dội đến mức chẳng thèm nghĩ hè.”

Chuyện đó có gì đáng tự hào đâu. Tôi luôn cảm thấy muốn đáp lại: “Đừng là thằng khờ. Cậu muốn cho tôi biết rằng cậu dám chịu trách nhiệm một chương trình đáng giá bạc triệu mà cũng cóc cần bỏ ra hai tuần về thăm gia đình và giải trí đôi chút ư?”

Nếu bạn muốn sử dụng tốt đẹp thời giờ của mình, cần phải sắp xếp xem cái gì quan trọng nhất và nỗ lực trước tiên cho việc đó. Đó là bài học tiếp theo mà tôi biết được ở Lehigh. Có thể ngày hôm sau tôi có năm buổi học, bao gồm cả bài thi mà tôi không muốn tỏ ra bất bết, vậy thì tôi phải chuẩn bị chứ. Bất cứ ai muốn trở nên một người giải quyết công việc kinh doanh thì ngay từ đầu phải học cách tạo ưu thế. Dĩ nhiên tùy theo công việc mà khung thời gian được sắp xếp khác đi. Khi còn ở đại học tôi có thể mừng tượng điều muốn thực hiện trong một buổi tối. Nhưng trong doanh nghiệp, khung thời gian có thể từ ba tháng đến ba năm.

BƯỚC VÀO CÔNG TY FORD

III. CHÂN ƯỚT CHÂN RÁO

Tháng tám 1946, tôi bắt đầu làm việc tại công ty Ford với tư cách kỹ sư tập sự. Đó là một khóa huấn luyện hình vòng khép kín vì chương trình gồm đủ mọi bước trong tiến trình sản xuất. Chúng tôi làm việc trong tận trung tâm của công ty và cứ vài ngày hay một tuần lại thay đổi một phân ngành. Khi mãn khóa là chúng tôi xem như đã làm quen với mọi giai đoạn việc sản xuất xe hơi.

Công ty bỏ ra nhiều thời gian để trang bị kinh nghiệm cho chúng tôi. Chúng tôi được đưa đến xưởng River Rouge nổi tiếng, hãng chế tạo lớn nhất thế giới. Công ty xe hơi Ford thực sự làm chủ nhiều mỏ than và đá vôi, vì vậy chúng tôi phải đi xem xét suốt tiến trình; bắt đầu từ việc khai thác quặng từ mặt đất đến việc luyện thép và sau đó luyện thép thành các bộ phận xe hơi.

Chúng tôi đi quan sát ở các phân xưởng chế tạo bộ phận, các toa xe khai thác, những xưởng đúc và nhuộm màu, kiểm tra chất lượng; lò rèn và các dây chuyền sản xuất. Nhưng không phải tất cả kinh nghiệm của chúng tôi đều chỉ liên quan mật thiết đến sản xuất. Chúng tôi bỏ ra nhiều thời gian để nghiên cứu việc buôn bán.

Đó là nơi tuyệt vời nhất thế giới để có thể tận mắt nhìn thấy xe hơi được chế tạo và cả quá trình kỹ nghệ của nó. Xưởng Rouge là niềm hãnh diện của công ty. Đại diện nhiều quốc gia đã đến thăm và học hỏi kinh nghiệm, kể cả người Nhật.

Sau cùng tôi có thể chứng kiến ứng dụng thực tiễn của mọi điều đã học qua sách vở. Tôi đã theo học ngành kim loại ở trường đại học Lehigh, nhưng mãi đến bây giờ mới bắt tay vào làm thật, bên cạnh các lò nung. Ở hộ phận đúc và nhuộm màu, tôi phải đứng chạy các máy mà trước đây chỉ được biết qua lý thuyết, máy rèn, máy cán và máy tiện.

Tôi bỏ ra ngót tháng trời để làm quen với dây chuyền sản xuất cuối cùng. Nhiệm vụ của tôi là gắn mui xe vào dây cáp bên trong khung xe tải. Việc này không khó khăn nhưng thật là chán. Bố mẹ tôi có lần đến thăm, bố tôi nhìn tôi từ đầu đến chân rồi mỉm cười nói: “Mười bảy năm miệt mài trên ghế nhà trường. Giờ thì con đã thấy kết quả của sự cố gắng của con rồi đấy!” Những người hướng dẫn chúng tôi rất trân trọng, song các công nhân lại đối xử với chúng tôi bằng sự hoài nghi và bức tức. Thoạt đầu chúng tôi cho rằng những băng tay chúng tôi mang có ghi hàng chữ “Kỹ sư tập sự” đã gây ra có sự. Khi chúng tôi than phiền, người ta bèn đổi lại là: “Quản trị viên.” Nhưng điều đó chỉ khiến vấn đề tồi tệ hơn.

Chẳng bao lâu tôi đã nắm rõ căn do của tình trạng này. Vào lúc đó, Henry Ford, người sáng lập công ty này đã quá già. Người lên thay ông là Harry Bennett, một nhân vật nổi tiếng cố chấp. Sự liên hệ giữa công nhân và ban giám đốc rất căng thẳng, và các kỹ sư tập sự trên tay mang băng có dòng chữ “Quản trị viên” được xem như trung tâm của sự phiền toái. Nhiều công nhân tin rằng chúng tôi là điệp viên được cử đến để theo dõi họ.

Mặc dù căng thẳng, chúng tôi làm tất cả những gì có thể để xua đi sự nặng nề. Bọn chúng tôi gồm năm mươi một thằng từ nhiều đại học khác nhau hòa nhập lại. Chúng tôi ở cùng phòng, cùng ăn nhậu và tìm ra trò giải trí trong những lúc rảnh rỗi. Chương trình thực tập không được chặt chẽ cho lắm. Nếu bạn muốn bỏ việc vài ngày và lái xe đi Chicago cũng chẳng ai biết.

Một hôm chúng tôi dự một cuộc họp để những người hướng dẫn nhận xét quá trình làm việc. Mine—anh chàng kỹ sư cơ khí, chuyên về đo thủy lực và hộp số tự động—nói: “Này, Iacocca, xem này; chúng ta sẽ lập một nhóm về hộp số tự động và sẽ đưa cậu vào đó.”

Tôi phải bỏ ra chín tháng trời để thực hiện chương trình này và còn thêm chín tháng nữa. Tôi không còn thấy hứng thú gì với ngành kỹ thuật. Có lần người ta yêu cầu tôi thiết kế khớp ly hợp lò xo. Tôi phải bỏ ra suốt ngày để thực hiện bản vẽ chi tiết và tôi thầm nghĩ: “Ta đang làm cái quái gì đây? Ta phải bỏ ra suốt đời để làm cái công việc này ư?”

Tôi rất thích ở lại công ty Ford nhưng không phải để làm việc trong ngành kỹ thuật. Tôi nóng lòng muốn biết kết quả thực tế diễn ra ở đâu. Tôi quan tâm đến quản lý và thương mại. Tôi yêu thích làm việc với con người và các cỗ máy. Tất nhiên là những người hướng dẫn chương trình chẳng quan tâm đến điều đó. Suy cho cùng, công ty đã bỏ tiền mướn tôi từ trường kỹ thuật và phải khai thác hết năng lực của tôi cho hả dạ. Vậy mà tôi lại mong muốn làm thương mại mới

chết chứ.

Khi tôi nài nỉ, chúng tôi đã cùng nhau đi đến thỏa thuận. Tôi nói thẳng với họ rằng khóa tập sự của tôi chẳng nghĩa lý gì, họ đồng ý buông tha và cho phép tôi tìm lấy một công việc khác về giao dịch buôn bán. Nhưng tôi phải tự xoay sở lấy. Họ bảo tôi: “Chúng tôi rất muốn giữ anh lại làm việc cho công ty nhưng anh lại muốn thoát ra, lại muốn chọn lấy con đường kinh doanh, vậy thì cứ việc.”

Lập tức tôi liên lạc với Frank Zimmerman, người bạn thân nhất trong khóa tập sự. Zimmie là đứa đầu tiên được chọn thực hiện chương trình nghiên cứu và là đứa đồ đầu. Cũng như tôi, cậu ta không hài lòng với ngành kỹ thuật và đã chọn công việc bán xe tải ở New York. Khi tôi đến thăm hẻm ở khu East của thành phố, bọn tôi trông như hai đứa bé con giữa thành phố bao la, đến thăm các nhà hàng, hộp đêm và thưởng ngoạn hương vị của khu Manhattan.

Vị quản lý ở đó vừa đi vắng khi tôi đến văn phòng, vì vậy tôi được hai phụ tá quản lý tiếp, tôi có phần hốt hoảng. Lai lịch của tôi là ngành kỹ thuật chứ không phải thương mại, vậy thì cách duy nhất để kiếm được việc làm ở đây là tạo ra một ấn tượng mạnh mẽ trong cuộc tiếp xúc.

Tôi có mang theo giấy giới thiệu của công ty, vấ trao cho một trong hai người. Ông này đưa tay ra lấy mà mắt vẫn không rời tờ báo. Quả thật ông ta đã bỏ ra suốt nửa giờ mài miết với tạp chí Wall Street thậm chí chẳng ngược đầu lên lần nào.

Gã kia thì đỡ hơn một chút. Gã liếc nhìn đôi giày của tôi và kiểm tra cà vạt của tôi có ngay ngắn không. Rồi gã hỏi tôi mấy câu. Tôi không biết gã có ưa gì việc tôi tốt nghiệp đại học và đã trải qua quá trình thực tập hay không. Dù sao thì rõ ràng hẻm cũng không có ý mướn tôi, vì hẻm nói: “Đừng gọi điện thoại cho chúng tôi. Chúng tôi sẽ gọi cho ông sau.” Tôi cảm thấy mọi thứ tối sầm lại. Tôi đành tìm công việc ở một tổng đại lý khác vậy.

Tôi hẹn với ông quản lý phòng thương vụ thuộc tổng đại lý ở Chester, Pennsylvania. Lần này thì tôi gặp may. Ông này sẵn lòng thu nhận tôi làm thử. Và thế là tôi nhảy vào một chân làm giấy tờ xoàng xĩnh trong dịch vụ bán xe.

Ở Chester, nhiệm vụ của tôi là nói chuyện với các đại lý về vấn đề phân phối xe hơi mới. Việc này chẳng dễ dàng gì. Đạo ấy tôi thật vụng về và lóng ngóng làm sao, và trái tim cứ đập thình thịch mỗi khi nhắc điện thoại lên. Trước mỗi cú điện thoại tôi tập nói thử nhiều lần, luôn luôn có cảm giác sẽ bị từ chối.

Nhiều người cho rằng các thương gia đại tài vốn được sinh ra chứ không phải do rèn luyện. Tôi thì trái lại chẳng có năng khiếu đặc biệt gì. Thậm chí nhiều đồng nghiệp còn tỏ ra thoải mái và tự tin hơn tôi nữa. Trong hai năm đầu tôi có vẻ cứng nhắc và nói chuyện toàn lý thuyết suông.

Sau cùng tôi đã gom góp được chút ít kinh nghiệm và bắt đầu phát triển khả năng của mình. Một khi đã nắm vững vấn đề, tôi bắt đầu tập luyện cách trình bày cho mạch lạc. Dần dà, người ta bắt đầu lắng nghe tôi.

Rèn luyện năng khiếu bán hàng đòi hỏi nhiều thì giờ và công sức. Bạn phải thực hành rất nhiều lần cho đến khi nó trở thành bản chất thứ hai của mình. Ngày nay không phải bạn trẻ nào cũng hiểu được điều đó. Họ bái phục một thương gia lão luyện mà không hề nghĩ tới những sai lầm ông ta có thể mắc phải khi còn trẻ. Lầm lỗi là một phần của đời sống mà chẳng ai tránh được. Chúng ta chỉ có thể hy vọng rằng không phải trả giá quá đắt và không còn vấp phải sai lầm cũ.

Cũng trong lúc này thời thế lại may mắn cho tôi. Suốt thời chiến người ta không phải sản xuất xe hơi nữa vì vậy giữa năm 1945 và 1950 nhu cầu càng gia tăng. Mỗi chiếc xe hơi mới đều được định giá sẵn, không giảm một xu. Và giới thương mại tìm khách hàng có xe cũ để trao đổi, rồi bán lại xe cũ với giá hời.

Mặc dù chức vụ của tôi cũng xoàng, nhu cầu về xe hơi đã tạo cho tôi dịp may lớn. Nếu tôi muốn bịp bợm, hẳn tôi có thể làm dễ như chơi. Viặc rao hàng trở nên trôi chảy. Mỗi khi tôi đi đến đâu, làm việc xong đều được hưởng tiền huê hồng hay quà cáp.

Giới đại lý mua bán xe làm giàu. Xe bán giá nào người ta cũng sẵn sàng mua giá đó. Vì vậy nhiều tay chơi khăm bèn nâng giá hàng loạt để kiếm chác. Vốn là một sinh viên lý tưởng hóa cuộc sống trong những năm đại học, tôi thấy hơi dội.

Sau cùng tôi có cơ hội để rời khỏi bàn giấy. Tôi bắt đầu được đi đây đó làm việc với khách hàng với tư cách là nhân viên đại diện để thỏa thuận vấn đề mua bán. Những giờ phút ấy đối với tôi thật tuyệt. Sau cùng tôi đã thoát khỏi sự bung bít và đi vào thực tế. Tôi bỏ ra nhiều ngày dung dăng dung dẻ trong chiếc xe hơi mới toanh, chia sẻ kinh nghiệm uyên bác với hàng trăm tiệm buôn xe — mỗi người đều hy vọng tôi có thể biến hẳn ta thành triệu phú.

Năm 1949, tôi trở thành một quản lý khu vực ở Wilkes-Barre, Pennsylvania. Nhiệm vụ của tôi là liên lạc chặt chẽ với mười tám đại lý buôn xe. Đối với tôi, đây là một kinh nghiệm đắt giá. Chính các đại lý xe là người nắm mấu chốt về kinh doanh xe hơi trorig nước. Trong khi cùng làm việc với công ty gốc, họ đồng thời là người có khả năng chi phối. Họ là những người đại diện cho trái tim của chế độ tư bản chúng ta. Và tất nhiên, cũng chính là người thực sự đứng ra mua bán tổng số xe được xuất ra khỏi nhà máy.

Vì tôi làm việc trực tiếp với các thương gia ấy, tôi hiểu được giá trị của họ. Sau này khi tôi trở nên một thành viên của ban quản trị, tôi luôn cố làm cho họ hài lòng. Nếu bạn muốn thành công trong ngành này, bạn phải có cả một ê kíp ăn ý. Điều đó có nghĩa là văn phòng chính và

các thương nhân phải cùng một phe.

Chẳng may, hầu hết các nhân viên cứng nhắc đều không nắm được quan điểm này. Về phía các nhà buôn xe, họ cảm thấy phật lòng vì ít khi được mời những chỗ quan trọng trong bàn tiệc. Với tôi điều ấy thật đơn giản: nhà buôn xe là những khách hàng duy nhất mà công ty có được. Cho nên phải biết lắng nghe ý kiến của họ, dù không phải lúc nào bạn cũng muốn nghe.

Nhiều năm ở Chester, tôi đã học được nhiều điều về dịch vụ bán lẻ xe hơi, nhờ một giám đốc thương mại tên là Murray Kester. Murray là một chuyên viên có uy tín về huấn luyện và chỉ cách thuyết phục cho các nhân viên bán hàng.

Một trong những mẹo của ông là thế này: Ông cho mời từng khách hàng đến, sau khi họ mua xe được một tháng. Murray luôn hỏi: “Các bạn bè ông có thích xe này không?”

Câu hỏi thật đơn giản. Murray cho rằng nếu ông hỏi thẳng khách hàng có thích xe đó không, thế nào họ cũng cố tìm cho ra khuyết điểm nào đó để nói. Nhưng nếu ông hỏi các bạn bè họ thấy nó thế nào, nhất định họ sẽ tìm cách ca ngợi.

Thậm chí khi bạn bè chẳng ưa gì chiếc xe, họ cũng không dễ dàng nhìn nhận điều đó, ít ra cũng không nhìn nhận quá sớm như thế, làm vậy chẳng khác nào bảo rằng: Tôi là thằng ngu đã mua lầm chiếc xe. Xong đâu đó rồi, bạn có thể tiếp tục hỏi khách hàng tên và số điện thoại của các bạn bè đó. Có thể họ sẽ thú vị khi được mời mua một chiếc tương tự.

Hãy nhớ lấy điều này: bất cứ ai đã từng mua món gì, nhà cửa, xe cộ hay vật dụng khác đều tìm cách biện minh cho hành động mua của mình là đúng, cho dù họ có phạm sai lầm đi nữa.

Nếu một khách hàng biết mình mua gì, thì bán dễ dàng rồi. Nhưng lại có nhiều người không hề biết đích xác họ cần cái quái gì, và vì thế bốn phần của người bán là giúp họ tìm ra “chân lý.” Tôi cho rằng mua một chiếc xe hơi hay mua đôi giày cũng vậy. Nếu bạn làm việc trong tiệm giày, thoát tiên bạn đo chân người đó, đoạn hỏi xem hắn thích giày thể thao hay giày mốt. Bán xe cũng thế. Bạn cần tìm hiểu xem người ta mua xe để dùng vào việc gì và những ai trong gia đình sẽ lái nó. Bạn cũng phải tìm hiểu xem túi tiền khách hàng là bao nhiêu để bạn có thể trưng ra loại xe thích hợp.

Murray luôn cho rằng kết thúc cuộc thuyết phục là điều hết sức quan trọng. Chúng ta nhận thấy hầu hết mọi người đều mở màn cuộc chinh phục rất xôm tụ, nhưng sau đó, họ sợ bị từ chối đến nỗi đâm ra dỏ hơi và để khách chuồn ra cửa.

Làm việc ở Chester, có một người ảnh hưởng mạnh mẽ đến phong cách của tôi sau bố tôi, đó là Charlie Beacham, quản lý khu vực East Coast, thuộc công ty Ford. Cũng như tôi, ông được huấn luyện để trở thành một kỹ sư nhưng sau đó lại xoay sang ngành bán hàng và quản lý thị trường.

Ông là một nhà cố vấn gần gũi của tôi.

Charlie là dân miền Nam, một con người thông minh và cởi mở, to lớn và uy nghiêm với nụ cười *quyến rũ*. Tài chinh phục của ông thì khỏi nói — đó là loại người một khi mở miệng dụ bạn lên đồi, bạn sẵn sàng đi theo dù bạn biết rằng có thể bỏ mạng ở đó.

Ông có một khả năng hiếm hoi là ương ngạnh và rộng lượng cùng một lúc. Có lần, trong mười ba khu vực bán hàng của tổng đại lý chúng tôi, khu của tôi có hàng đọng lại đến sau chót mới bán hết. Tôi rầu rĩ về chuyện đó. Khi Charlie gặp tôi đi dạo qua nhà để xe, ông đến và khoác vai tôi, ông hỏi: “Có gì mà thiếu não thế?”

Tôi đáp: “Ông Beacham ạ, có mười ba khu vực và tôi đứng sau chót về số bán trong tháng này.”

“Trời đất, vậy mà cũng buồn! Phải có người về chót chứ sao.”

Ông bảo vậy và tiếp tục bước đi. Đến chỗ xe hơi, ông quay lại:

“Chỉ có điều thế này: đừng để về chót liên tục hai tháng nhé!”

Ngôn ngữ của ông thật sống động, ông thường khuyên tôi: “Hãy nhớ kỹ, Lee ạ. Loài người chúng ta phải có khả năng suy luận và cảm nhận. Điều đó khiến chúng ta khác với loài vượn. Cần nhớ nhé, con ngựa mạnh hơn nhưng con chó lại dễ gần gũi.”

Ông chấp nhận sai lầm, miễn là chúng ta phải có trách nhiệm về nó. Ông bảo rằng: “Con người ai cũng phạm lỗi. Điều phiền phức là hầu hết đều ít dám nhận lỗi. Khi một người phạm sai lầm, anh ta không nhận là của mình, cũng không dám nói rằng lẽ ra có thể tránh được. Thay vào đó lại đổ lỗi cho vợ con, cho thư ký, cho con chó, cho thời tiết — mà không bao giờ cho chính mình. Vì vậy nếu anh sai, đừng nêu lý lẽ làm gì, hãy đi soi mình trong gương. Sau đó đến gặp tôi.”

Trong các cuộc họp mậu dịch, Charlie đôi khi bỏ ra vài phút để kê khai những lý do ông mới thu lượm được về chuyện vì sao xe không bán chạy, có gì trục trặc khiến người ta không cần đến nó nữa: Ông kính trọng những ai dám nhìn thẳng vào lỗi lầm. Ông ghê sợ những kẻ khăng khăng ngoan cố đến cùng. Charlie luôn luôn ý thức trước về những nguy cơ có thể xảy ra.

Charlie cũng có thể tỏ ra bướng bỉnh một khi tình thế đòi hỏi. Trong bữa liên hoan mừng tôi được ứng cử ghế giám đốc công ty Ford, cuối cùng tôi mạnh dạn đứng lên nói thật với Charlie Beacham những gì tôi nghĩ về ông. Tôi nói: “Sẽ chẳng bao giờ có một Charlie Beacham thứ hai. Anh luôn có một chỗ đứng trân trọng trong tim tôi. Anh không chỉ là quân sư của tôi mà còn là kẻ dày vò tôi, nhưng tôi yêu quý anh!”

Khi tôi đã thành đạt và tỏ ra tự tin hơn, Charlie chỉ định tôi dạy các nhà buôn xe cách bán xe

tải. Thậm chí tôi cho phát hành một cẩm nang tự viết, gọi là: “Thuật mướn và huấn luyện người đứng bán xe tải.” Tôi đã bỏ ngành kỹ thuật vậy là hoàn toàn hợp lý. Chẳng còn cách chọn lựa nào tốt hơn.

Bên cạnh công việc, tôi thường gọi những cú điện thoại viễn liên. Vào thời đó chưa có điện thoại trực tiếp mà phải qua tổng đài. Khi người ta hỏi họ tôi, tôi đáp: “Iacocca.” Tất nhiên họ không hình dung được đánh vần như thế nào, thành thử mỗi khi tôi xưng tên là mỗi lần người ta lúng túng. Rồi họ hỏi tên và tôi nói: “Lido,” ai nấy đều bật cười. Sau cùng tôi tự nhủ; “Cần gì cái tên đó?” và tôi bèn đặt lại cho mình là Lee.

IV. ĐỐI LẬP

Sau vài năm làm ăn tốt đẹp ở Chesler, tôi phải đón nhận một sự suy thoái bất ngờ. Sự suy thoái này bắt đầu từ năm 1950 trở đi, và công ty Ford quyết định giảm thiểu số nhân viên một cách thẳng tay. Một phần ba lực lượng bán hàng bị sa thải, bao gồm một số bạn bè thân thiết của tôi. Tôi cho rằng mình may mắn không bị cách chức hay thôi việc, nhưng thực tình lúc ấy tôi không cảm thấy may mắn gì. Thay vào đó tôi cảm thấy khổ tâm, và có dạo tôi nảy ra ý muốn quay về với ngành kinh doanh thực phẩm.

Tuy vậy một người ta tin tưởng vào việc mình làm họ sẵn sàng bền chí cho dù có gặp trở ngại đến đâu, khi đã qua cơn rầu rĩ, tôi bèn nỗ lực gấp đôi và làm việc tích cực hơn nữa. Vài tháng sau, tôi trở lại với công việc cũ một cách bình thường. Sự suy thoái là một phần tự nhiên của đời sống, vấn đề là phải thận trọng và biết cách ứng biến thế nào. Nếu tôi cứ tiếp tục rầu rĩ mãi, hẳn tôi đã bị sa thải từ lâu rồi.

Năm 1953 tôi được cử làm phụ tá giám đốc thương vụ cho tổng đại lý vùng Philadelphia. Dù cho khách hàng có mua hay không, xe hơi vẫn tiếp tục tuôn ra khỏi dây chuyền sản xuất và bốn phận của bạn là phải hành động. Bạn phải ứng biến nhanh chóng, nếu không rắc rối cũng xảy ra nhanh không kém.

Khi mưa đổ xuống, mọi vật đều ướt mềm, và đối với tôi, cơn mưa to đã đổ xuống năm 1956. Đó là năm công ty Ford quyết định đề cao mức an toàn hơn là công suất. Công ty đưa ra một loại chần bunn có bọc đệm. Công ty đã sản xuất một bộ phim quảng cáo để chúng tôi giới thiệu với khách hàng, nhằm mục đích cho khách hàng thấy rằng loại chần bunn mới thực sự an toàn hơn khi hành khách bị va đầu vào chần. Để minh họa điểm này, người dựng phim mô tả một cảnh như sau: cây chần bunn được bọc đệm đủ dày để khi người ta thả một quả trứng từ một tòa nhà

hai tầng xuống, quả trứng nảy lên mà không vỡ.

Chính bộ phim này đã làm cho tôi bị hố. Thay vì thuyết phục khách hàng tin tưởng những gì diễn ra trong phim, tôi lại cố tình minh họa điều đó bằng cách tự tay mình buông trứng cho rơi xuống chần bùn. Khoảng hơn một nghìn khán giả đang ngồi tham dự cuộc họp mậu dịch địa phương. Tôi trái những cây chần bùn trên sân khấu và leo lên một chiếc thang cao tay cầm một hộp trứng tươi.

Quả trứng đầu tiên tôi thả xuống lại hệt cây chần và vỡ tan trên sàn gỗ. Khán giả phá lên cười khoái chí. Lần thứ hai tôi cố gắng nhắm kỹ hơn, nhưng người phụ tá đứng giữ thang cho tôi lại cố tình lắc thang để tôi ném hệt. Kết quả là quả trứng nảy ra khỏi vai anh ta. Bên dưới lại được một phen cười nhí nhố.

Quả trứng thứ ba và thứ tư rơi đúng ngay mục tiêu mà tôi đã nhắm. Thật xui xẻo, chúng vỡ ra ngay! Sau cùng với quả thứ năm tôi đã đạt được mục đích của mình. Liền khi đó cả hội trường đứng lên tán thưởng. Ngày đó tôi đã học được hai bài học. Trước tiên, đừng bao giờ dùng trứng trong cuộc họp mậu dịch. Và điều thứ hai, đừng bao giờ trình bày trước khách hàng những gì chưa được tập luyện nếu muốn bảo đảm thành công trong việc chào hàng.

Ngày đó mặt tôi dính đầy trứng, mà sau này nó trở thành một biểu tượng cho xe hơi 1956, của chúng tôi. Cuộc quảng cáo tính chất an toàn đã khá rầm rộ. Ai cũng nhận thấy nó được chuẩn bị chu đáo và có giá trị cao, song khách tiêu thụ lại không hưởng ứng mấy.

Việc tung ra xe Ford 1956 thất bại khắp nơi, địa hạt chúng tôi được xem là đơn vị kinh doanh kém nhất nước. Sau biến cố trứng vỡ tôi bắt đầu suy nghĩ và thảo ra một kế hoạch mà tôi hy vọng sẽ khá hơn. Tôi tuyên bố rằng khách hàng nào muốn mua xe Ford 1956 đời mới chỉ phải trả trước 20% tổng số tiền, sau đó họ bỏ ra ba tháng mỗi tháng trả 56 đô la nữa là đủ. Đây là một phương thức trả tiền mà bất cứ ai cũng thích thú chấp nhận, và tôi hy vọng nó sẽ thúc đẩy khả năng mậu dịch trong địa hạt của chúng tôi. Tôi mệnh danh nó là “Phương án 56.”

Không ngờ phương án 56 bay nhanh như hỏa tiễn. Chỉ trong vòng ba tháng, địa hạt Philadelphia chuyển từ nơi hạng bét thành nơi đứng đầu quốc gia. ở Dearborn, Robert S. McNamara, phó giám đốc chịu trách nhiệm hãng Ford, khâm phục phương án này đến nỗi ông lập tức liệt kê nó vào chính sách quản lý thị trường chính thức của công ty. Sau đó, ông đánh giá rằng nhờ nó mà công ty bán thêm được 75.000 chiếc.

Và như thế, sau mười năm luyện chưởng, tôi đã đạt đến thành công không ngờ. Tự dưng tôi lại nổi tiếng như cồn và thậm chí được nhắc tên tại các tổng hành dinh quốc gia. Tương lai tôi có cơ sáng sửa thêm.

Giữa lúc chuyện này xảy ra, tôi đã đi đến quyết định thành hôn. Mary McCleary là một tiếp viên của xưởng dây chuyền xe Ford ở Chester. Chúng tôi đã gặp nhau trước đó tám năm, song vì công việc, cả hai đều hứa hẹn và hoãn lại trong nhiều năm. Riêng tôi thì cứ phải chu du liên tục nên ít khi gặp nàng. Sau cùng nhờ trời, ngày 29 tháng 12 năm 1956 chúng tôi đã thành hôn ở Chester tại nhà thờ thánh Robert.

Mary và tôi đã bỏ ra nhiều tháng trời tìm mua một ngôi nhà ở Washington, nhưng vừa mới mua xong thì Charlie Beacham đã điện thoại cho tôi và nói: “Cậu phải dời chỗ thôi!” Tôi bảo: “Này anh đừng đùa. Tuần tới tôi phải làm lễ thành hôn rồi, còn nhà cửa vừa mới mua được.” Ông bảo: “Thật lấy làm tiếc, nhưng nếu cậu muốn được trả lương thì ngân phiếu cậu nằm ở Dearborn.” Không những tôi phải cho Mary biết rằng chúng tôi bất ngờ phải chuyển đi, mà còn phải bảo nàng rằng tuần trăng mật của chúng tôi sẽ không được trọn vẹn, rằng khi chúng tôi trở về căn nhà xinh đẹp của mình, tôi sẽ dành cho nàng một đêm và sau đó đành phải ra đi!

Charlie Beacham đã được thăng chức làm trưởng ngành bán xe du lịch và vận tải của công ty Ford. Ông đưa tôi về Dearborn với tư cách quản lý thị trường xe tải quốc gia. Trong vòng một năm, tôi đã trở thành trưởng ngành tiếp thị xe tải lẫn xe du lịch.

Lần đầu tiên tôi gặp Robert McNamara, ông xếp mới, chúng tôi nói về việc trái thảm. Mặc dù tôi cực kỳ sung sướng khi được thăng chức, tôi rất lo âu về số tiền bỏ cho căn nhà mới ở Washington, McNamara cố gắng trấn an tôi bằng cách giải thích rằng công ty sẽ mua lại căn nhà của tôi. Chẳng may, Mary và tôi vừa bỏ ra ngót hai ngàn đô la để trái thảm, lúc bấy giờ không phải là số tiền nhỏ. Tôi mong rằng công ty Ford sẽ thanh toán số tiền đó cho tôi luôn thể, nhưng McNamara lắc đầu bảo: “Chỉ căn nhà thôi. Nhưng đừng lo, chúng tôi sẽ chuyển số tiền đó vào tiền thưởng của anh.”

Ông ta nói nghe rất bùi tai, nhưng khi trở về, văn phòng tôi bèn nghĩ lại. Tôi nhủ thầm: “Khoan đã nào, thậm chí mình cũng không biết số tiền thưởng không tính tẩm thảm là bao nhiêu thì làm sao biết chắc là được thanh toán đàng hoàng?” Nhìn chung toàn bộ vấn đề có vẻ lố bịch, và sau này khi nhắc lại McNamara và tôi đều cười.

Trong thế giới thương mại, những nhà tài chính thường được xem là phe đối lập. McNamara được xem là một tay đối lập tinh tường, ông nhìn rõ mặt mạnh và yếu của vấn đề. Các tay đối lập thường có đầu óc tính toán tỉ mỉ và khả năng phân tích mạnh mẽ. Vào thời, đó chưa có máy điện toán, nhưng họ đáng được gọi là máy điện toán.

Bản chất của các nhà phân tích tài chánh này thường có khuynh hướng bảo thủ và bi quan, ở khung thành đối diện là các tay bán hàng và quản lý thị trường: họ thích tấn công và thường lạc quan. Họ luôn mồm nói: “Hãy tiến hành việc ấy đi!” Trong khi phe đối lập luôn luôn thận trọng

tìm cách giải thích rằng không nên tiến hành. Trong bất cứ công ty nào cũng vậy, bạn cần cả hai phe đối lập nhau như thế, bởi vì sự căng thẳng giữa hai nhóm sẽ tạo ra một hệ thống kiểm soát và cân bằng.

Nếu phe đối lập tỏ ra yếu đuối, công ty sẽ tiến dần đến chỗ phá sản. Nhưng nếu họ tỏ ra quá mạnh, công ty sẽ không đáp ứng được thị trường tiêu thụ hoặc đương đầu với các công ty khác. Đó là chuyện, xảy ra trong thập niên 1970. Những vị quản lý tài chánh một hôm nhận thấy rằng họ là những người mạnh mẽ trong công ty. Thái độ của họ như sau: “Nếu chúng ta không ngăn cản lại, bọn hề này sớm muộn sẽ làm mình phá sản mất.” Họ cảm thấy sứ mạng của mình là cứu công ty thoát khỏi những kẻ mơ ngủ ban ngày và những đầu óc cấp tiến muốn đưa công ty đến chỗ mông lung.

McNamara là một nhà kinh tế giỏi, nhưng ông luôn nắm tinh thần của một người tiêu thụ. Ông ta tin tưởng mạnh mẽ rằng: xe hơi trước hết phải đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Mặc dù ông cũng để mắt đến ghế giám đốc của công ty Ford, ông chưa bao giờ tìm cách giành lấy nó. Có lần ông bảo tôi: “Tôi không muốn ngồi vào ghế giám đốc, bởi lẽ Henry và tôi chưa bao giờ cùng quan điểm cả.” Ông nhận xét rất đúng, nhưng lại sai về mặt tiên đoán.

Năm 1959, McNamara đưa ra mẫu xe hơi do ông sáng tạo với giá rẻ đặc biệt. Đó là một thành công bất ngờ, chỉ trong năm đầu đã bán được 417.000 chiếc — Thành quả này chưa từng có trong lịch sử xe hơi và quá đủ để biến McNamara thành giám đốc công ty Ford.

McNamara tin tưởng rằng phương tiện giao thông không cần phải quảng cáo nhiều, và với loại xe mới này mà ông gọi là Falcon, thì quan điểm trên đã được chứng minh. Mặc dù ông không mấy quan tâm đến dạng kiểu bên ngoài của xe, tôi vẫn cảm thấy khâm phục ông. Đây là loại xe hơi với giá rẻ nhằm cạnh tranh với các loại xe hiện đang được nhập cảng, vốn rất có uy tín và đang chiếm mười phần trăm trên thị trường Mỹ. Điểm khiến khách hàng ưa chuộng là xe Falcon có thể chứa cùng lúc sáu hành khách, rất phù hợp với nhiều gia đình Mỹ đông con.

Cùng lúc đó, nhiều loại xe hơi của các công ty khác cũng được đưa ra để cạnh tranh với xe nhập cảng, chẳng hạn hãng General Motors tung xe Corvair, hoặc hãng Chrysler với chiếc Valiant. Tuy vậy xe Falcon vẫn thắng dễ dàng, một phần vì giá rẻ nhất.

Mặt khác, xe Falcon cũng cho thấy chất lượng cao. Mặc dù sự tiết kiệm nhiên liệu không phải là vấn đề hàng đầu trong năm 1960, song xe Falcon vẫn rất ít hao xăng. Quan trọng hơn nữa, xe an toàn, ít gây tiếng ồn và có sức chịu đựng cao. Nó được vẽ kiểu để khỏi gây tổn kém nhiều mỗi khi sửa chữa. Cũng vì những ưu điểm trên mà các công ty bảo hiểm đều sẵn lòng đón tiếp các khách hàng là chủ nhân xe Falcon.

Mặc dù phổ thông như vậy, song cũng có mặt hạn chế của nó, và dần dà chúng tôi không thu được khối tiền như đã tưởng. Xe có rất ít tiện nghi để chọn lựa, khách hàng về sau không còn chuộng nó như trước. Vì vậy sau khi được thăng chức giám đốc công ty Ford, tôi bắt đầu thảo ra kế hoạch làm cho xe hơi vừa phổ biến dễ dàng vừa thu được nhiều tiền. Chỉ trong vòng hai năm tôi có thể biến mơ ước trên thành sự thật.

V. NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ

Năm ba mươi sáu tuổi, tôi nghiễm nhiên trở thành giám đốc của một xí nghiệp lớn nhất trong một công ty đứng hàng thứ nhì thế giới. Tuy nhiên tôi vẫn chưa nổi tiếng lắm. Phân nửa số nhân viên công ty Ford không hề biết tôi là ai. Phân nửa còn lại không phát âm tên tôi được.

Khi Henry Ford cho mời tôi đến văn phòng ông vào tháng 12 năm 1960, tôi có cảm giác sắp ra mắt đức vua vậy. Thỉnh thoảng chúng tôi có bắt tay nhau trong các cuộc họp, nhưng đây là lần đầu tiên diễn ra cuộc trò chuyện chính thức. Trước đó McNamara và Beacham đã báo cho tôi ý định của họ là đưa tôi lên chức tổng giám đốc xí nghiệp của công ty, tuy vậy họ bảo tôi cứ giả vờ câm điếc. Họ biết rằng Henry sẽ làm cho tôi có cảm giác rằng chính ông ta đã nghĩ ra điều đó chứ không phải ai khác.

Tôi sượng như điên khi được thăng chức, song đồng thời đó cũng là một địa vị đòi hỏi sự khéo léo. Một mặt, thật là vinh dự lớn khi bỗng dưng tôi được giao quản lý bộ phận tinh túy nhất của công ty. Henry Ford đã tin tưởng trao tay tôi chiếc vương miện nạm ngọc. Mặt khác, trên những nấc thang danh vọng, tôi phải bước qua mặt những tay sừng sỏ và kinh nghiệm dày mình. Tôi hiểu rằng nhiều người trong số đó cay cú thấy tôi thành công trong chớp nhoáng. Hơn nữa, tôi hoàn toàn không có một bằng cấp nào trong ngành sản xuất cả. Cho đến bây giờ, vẫn chưa ai có thể chỉ vào một chiếc xe nào đó và nói: “do Iacocca sáng chế đấy.”

Chỉ có một lãnh vực mà tôi tỏ ra có thực tài: con người trong kinh doanh. Tôi phải tìm hiểu xem quá trình rèn luyện về bán hàng và quản lý thị trường có giúp tôi tạo được mối liên hệ tốt đẹp với các cộng sự viên hay không. Tôi phải vận dụng tất cả mọi kinh nghiệm đã học được của cha tôi, của Charlie Beacham và của trực giác chính mình. Đó là thời kỳ đầy thử thách.

Thế rồi tôi nảy ra một ý định quan trọng. Lúc bấy giờ, làm chủ công ty là một nhóm lớn gồm những tay có cổ phần, họ quan tâm một cách nhạy bén đến cách làm việc và năng suất của chúng tôi. Cũng như các công ty hợp doanh khác, cứ mỗi ba tháng, chúng tôi gửi đến các cổ đông này một bản báo cáo chi tiết và tài chính. Cứ mỗi năm bốn lần, họ lại kiểm soát chúng tôi

qua các báo cáo đó, và cũng bốn lần mỗi năm chúng tôi lại trả họ một phần lợi tức thu được.

Nếu các cổ đông có hệ thống kiểm soát tam cá nguyệt như vậy, tại sao chúng tôi không làm thế trong nội bộ của mình? Tôi thường tự hỏi thế. Tôi bắt đầu phát triển một hệ thống quản lý vẫn còn tồn tại đến ngày nay. Qua nhiều năm, tôi thường xuyên hỏi các nhân viên trực tiếp của mình, đồng thời tôi yêu cầu họ hỏi lại nhân viên trực tiếp của họ, và cứ như thế xuống các cơ sở. Chúng tôi cùng hỏi những câu như: “Mục đích của các bạn trong ba tháng tới là gì? Kế hoạch, những ưu điểm và hy vọng các bạn ra sao? Và các bạn tìm cách đạt đến như thế nào?”

Cứ nhìn bên ngoài, hình thức này trông giống như một phương pháp lấu cá để các ông chủ kiểm tra nhân viên của mình. Dĩ nhiên điều đó cũng đúng nhưng không phải chỉ có thế, bởi vì hệ thống kiểm điểm hàng tam cá nguyệt còn giúp nhân viên tự kiểm tra chính họ. Nó không chỉ buộc các tay quản lý nhắm đúng mục đích, mà còn là một phương pháp hữu hiệu nhắc nhở mọi người đừng xao lãng ước muốn của họ.

Cứ mỗi ba tháng, các tay quản lý lại ngồi lại với người xếp trực tiếp của họ để điểm lại những thành tựu vừa qua và đề ra phương hướng cho thời hạn tới. Một khi đã thống nhất với nhau, họ ghi thành một biên bản và giám sát viên đại diện ký. Tôi đã học được phương pháp: ghi lại thành văn bản một kế hoạch là bước đầu để xúc tiến nó. Trong câu chuyện, người ta có thể lướt qua những lời nói mơ hồ và vô nghĩa, thậm chí chẳng nhận thức điều đó. Nhưng một khi đã đặt bút xuống thì phải đòi hỏi sự chính xác chứ không thể ba hoa. Trong trường hợp này, bạn không thể tự dối mình và lừa dối người khác.

Hệ thống thảo luận hàng tam cá nguyệt thật đơn giản, và nó tiếp tục tồn tại vì nhiều lý do.

Trước hết, nó cho phép mỗi người được tự làm chủ và tự vạch ra cho mình. Thứ hai, nó giúp người ta nhìn thấy động cơ thúc đẩy họ làm việc và họ trở nên tích cực hơn. Thứ ba, nó làm cho mọi sáng kiến từ cơ sở được đưa lên đến cấp trên cao nhất. Quả thật tôi chưa từng tìm ra một phương pháp nào thúc đẩy sáng kiến và giải quyết vấn đề hữu hiệu hơn thế.

Một ưu điểm khác của hệ thống thảo luận hàng tam cá nguyệt, đặc biệt cần thiết trong một công ty lớn, là nó giúp mọi người thoát khỏi sự thờ ơ. Thật khó mà bị mất hút trong một hệ thống mà hàng ba tháng bạn được cấp trên phỏng vấn trực tiếp, đồng thời được phỏng vấn gián tiếp bởi ông xếp của cấp trên và ông xếp của ông xếp đó. Làm như thế, người giỏi không bị lãng quên và người đó không thể trốn tránh.

Sau cùng, đây là điều quan trọng hơn cả: hệ thống kiểm điểm hàng ba tháng buộc cấp trên và cấp dưới phải ngồi lại đối thoại với nhau. Trong một cộng đồng lý tưởng, bạn không cần cử một ban giám sát đặc trách để kiểm tra hoạt động đó. Tuy nhiên nếu cấp trên và cấp dưới

không ăn ý với nhau, ít nhất mỗi năm bốn lần họ vẫn phải ngồi lại để quyết định mục đích chung mà họ muốn đạt được trong những tháng sắp đến. Không có cách nào tránh cuộc họp đó và dần dà hai bên sẽ hiểu nhau nhiều hơn, mối liên hệ thường sẽ tốt hơn.

Trong các cuộc họp như thế, cấp trên có trách nhiệm lắng nghe và xem xét kế hoạch của các nhân viên mình. Cấp trên có thể nhận xét: “Này nhé, anh bạn đi hơi xa đấy, nhưng nếu anh thấy mình có khả năng thực hiện điều đó trong ba tháng tới, thì sao lại không nên làm thử nhỉ?” hoặc là: “Kế hoạch đó hay đấy. Tuy nhiên có chỗ tôi chưa đồng ý. Chúng ta bàn xem.” Dù cuộc thảo luận diễn ra như thế nào đi nữa, vai trò của cấp trên đã bắt đầu thay đổi. Họ có khuynh hướng gợi ý hơn là áp đặt.

Khi cấp dưới của tôi cho biết anh ta muốn thực hiện điều gì trong ba tháng tới, tôi có thể nói: “Tốt lắm. Nào, cậu định làm việc đó như thế nào?”

Trước khi hỏi như thế, tôi và anh ta phải đồng ý cùng tiến đến một mục đích chung. Chuyện đó thường ít khi trực trặc. Nếu có mâu thuẫn giữa chúng tôi, đó thường là *cách làm việc* hơn là *làm việc gì*. Hầu hết các nhân viên đều lưỡng lự khi sắp phải chạy theo quả bóng. Nhưng bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy họ chạy nhanh đến thế nào sau khi được khuyến khích và có đầy đủ động cơ.

Nhân viên của tôi càng cảm thấy anh ta tự đưa ra mục đích cho mình, anh ta càng có khả năng san bằng mọi trở ngại để đến với nó. Suy cho cùng, anh ta đã tự mình quyết định, và quyết định đó được cấp trên chấp nhận. Và vì anh ta muốn làm việc theo kiểu của mình, anh ta sẽ dùng hết sức lực để chứng tỏ ý định của mình là hay.

Theo kinh nghiệm của tôi, sau thời hạn ba tháng, kẻ thất bại luôn đến gặp tôi và giải thích hoặc biện bạch rằng anh ta nghĩ ra mục đích đó vì đã được ông xếp gợi ý cho. Nếu chuyện này xảy ra liên tiếp trong nhiều tam cá nguyệt, hẳn sẽ bắt đầu tự nghi ngờ bản thân mình. Hẳn bắt đầu nhận thức rằng đây là vấn đề của chính hẳn, chứ không phải lỗi của ông xếp.

Cho dù như thế, đó sẽ là lúc mà người thiết lập lại công việc một cách tề chỉnh hơn. Thông thường gã nọ sẽ nói “Xem ra tôi không làm xuể việc này, vì nó quá sức tôi. Ông làm ơn chuyển tôi sang bộ phận khác được không?”

Thật là tốt đẹp khi một nhân viên tự đi đến quyết định cho mình. Rất nhiều công ty đã mất đi những người giỏi chỉ vì anh ta đã bị đặt không đúng chỗ và người đó có thể cảm thấy hài lòng hơn, đồng thời đáng lẽ thành công hơn nếu họ chuyển hẳn sang làm một công việc khác thay vì sa thải hẳn. Rõ ràng bạn càng nhìn thấy vấn đề này sớm, bạn càng có nhiều cơ hội giải quyết.

Không có hệ thống kiểm điểm thường xuyên, một nhân viên làm việc không ra trò trong một bộ phận công việc nào đó có thể nảy ra ý muốn chống lại ông xếp. Hoặc nhân viên đó có thể

hình dung rằng anh ta không thể đạt đến mục tiêu của mình vì bị ông xếp cố tình dìm. Tôi đã chứng kiến rất nhiều trường hợp người ta bị đặt sai vị trí trong suốt nhiều năm. Thông thường khi vị giám đốc khám phá ra việc đó thì đã quá trễ rồi.

Nói chúng tôi không hề thích ý nghĩ hoán chuyển nhân viên một cách lòng vòng Tôi không tin rằng người ta có thể đưa nhân viên qua hết bộ phận này đến bộ phận khác, cứ như là mọi năng khiếu đều có thể thay đổi lẫn nhau. Thật là sai lầm. Cũng giống như chọn một chuyên viên về tim mạch và nói: “Đây là một nhà giải phẫu tim đại tài. Tuần tới chúng ta hãy giao cho anh ta một ca để khó.”

Chính anh ta sẽ là người đầu tiên cho bạn biết rằng sản khoa là một công việc hoàn toàn khác, và rằng có khả năng lão luyện về lĩnh vực này không có nghĩa là sẽ tài ba trong lĩnh vực khác. Sự việc cũng diễn ra tương tự trong thế giới thương mại.

Ở Ford và sau này ở Chrysler, tôi luôn cố gắng làm cho nhân viên của mình quen với hệ thống kiểm điểm hàng ba tháng. Tôi giải thích với họ: “Đây là cách tôi điều khiển công việc, và tôi sẽ cho các bạn thấy tác dụng của nó ra sao. Tôi không có ý định bắt buộc các bạn làm theo. Tuy nhiên nếu không thích, tốt nhất các bạn nên tìm ra một giải pháp khác có khả năng tạo ra kết quả tương tự.”

Sau khi sử dụng hệ thống này, trong nhiều năm, tôi đã nhìn nhận hai vấn đề có khả năng xảy ra: trước hết đôi khi người ta no bụng mà đói mắt, họ muốn làm nhiều hơn khả năng thực sự của mình. Trong nhiều trường hợp đó là một sự vinh hạnh được ngụy tạo, bởi lẽ nó cho thấy rằng kẻ đó đang phóng đại sự việc, và đối với anh ta, thậm chí một sự thành công nhỏ bé cũng có giá trị lắm rồi. Một nhà quản lý khôn ngoan thường thích những người ham làm quá sức còn hơn những kẻ cố gắng quá ít.

Vấn đề thứ hai là khuynh hướng can thiệp quá sớm từ phía lãnh đạo. Kinh nghiệm cho tôi thấy rằng hệ thống kiểm điểm hàng ba tháng có khả năng tự điều hòa; nó hoạt động tốt nhất khi tôi không can thiệp vào. Trong khi tự hoạt động, nó liên kết mọi người lại thành một cấu trúc chặt chẽ, hướng mọi người tiến đến một mục đích chung và thích hợp. Làm sao có thể đòi hỏi hơn thế nữa?

Nếu tôi phải tổng hợp thành một chữ để nói lên phẩm chất của một người quản lý giỏi, tôi sẽ nói rằng đó là tính quyết định. Bạn có thể sử dụng những máy điện toán tuyệt vời nhất thế giới, bạn có thể thu thập mọi số liệu và biểu đồ, nhưng sau cùng bạn phải kết hợp mọi dữ kiện lại với nhau, vạch ra một thời khóa biểu chung và *hành động*.

Thực tình mà nói, phương pháp quản lý của tôi thường có vẻ hơi bảo thủ. Mỗi khi cần liều lĩnh,

tôi thường sử dụng trực giác để kiểm chứng việc thăm dò và nghiên cứu thị trường.

Có quá nhiều nhà quản lý đã bỏ cuộc không dám có một quyết định thích hợp, nhất là đối với những người có học vấn cao. Có lần tôi nói với Philip Caldwell, sau này ngồi ghế lãnh đạo công ty Ford khi tôi ra đi, rằng: “Vấn đề khó khăn cho anh là ở chỗ anh theo học đại học Harvard, nơi đó người ta dạy anh không được phép hành động trước khi thu thập tất cả dữ kiện. Anh đã có chín mươi lăm phần trăm tin tức, nhưng còn năm phần trăm kia muốn thu thập phải mất thêm sáu tháng nữa. Cho đến khi anh làm được điều đó, các dữ kiện sẽ trở nên lạc hậu vì thị trường luôn biến động không ngừng Cuộc sống đòi hỏi tranh thủ thời gian.”

Một nhà lãnh đạo thương mại tài giỏi không thể hành động như thế, Muốn thu thập tất cả dữ kiện cho cuộc thăm dò để bảo đảm rằng chương trình sẽ hoạt động tốt là điều hết sức tự nhiên. Suy cho cùng, nếu bạn sắp bỏ ra ba trăm triệu đô la để thực hiện một sản phẩm mới, bạn muốn tin tưởng hoàn toàn rằng bạn đi đúng đường.

Về mặt lý thuyết thì nghe rất xôm, nhưng cuộc sống thật không phải lúc nào cũng như thế. Rõ ràng bạn chịu trách nhiệm thu thập dữ kiện thích hợp và càng nhiều phương án càng tốt. Nhưng cũng có khi bạn cần phải làm một bước nhảy vọt. Trước hết, quyết định đứng đắn sẽ hóa ra sai lầm nếu thực hiện quá trễ. Thứ hai, trong hầu hết các trường hợp đều không có cái gọi là sự chắc chắn. Cũng có nhiều khi tay quân lý giỏi nhất lại trông giống như đứa bé đi với một con chó to và nó đợi xem con chó đi đâu, nó sẽ buộc phải đi theo đó.

Vậy thì cái gì đã tạo đầy đủ dữ kiện để người ta dám quyết định? Thật khó mà đưa ra một con số chắc chắn, song rõ ràng khi bạn dấn thân với năm mươi phần trăm dữ kiện, xác suất thành công không có gì bảo đảm. Nếu thành công được chẳng qua là bạn rất may mắn, hoặc bạn có một trực giác tuyệt vời, Cũng có nhiều khi cần phải chơi một canh bạc như thế, nhưng làm thương mại như vậy thì thật là liều.

Mặt khác, bạn không bao giờ nắm được một phần trăm phần trăm những gì cần thiết. Cũng như nhiều ngành kỹ nghệ khác hiện nay, kỹ nghệ xe hơi không ngừng biến đổi. Đối với chúng tôi, thử thách lớn nhất luôn luôn là phải mừng tượng xem trong ba năm tới khách hàng phải đòi hỏi những gì. Tôi đang viết điều này năm 1984, và cùng lúc đó chúng tôi đã thảo ra các mẫu cho năm 1987 và 1988. Chúng tôi luôn cố gắng tiên đoán xem sẽ bán những gì trong vòng ba bốn năm tới, cho dù tôi chưa dám chắc công chúng sẽ đòi hỏi những gì vào *tháng tới*.

Nhưng cũng có nhiều nhà kinh doanh, hầu hết đều có học vị cao, rất sợ phải quyết định theo cảm tính. Điều đó cũng đúng một phần, vì thông thường trực giác không phải là căn bản tốt đẹp để đi đến quyết định. Song các vị này thường đi đến thái độ cực đoan. Họ có khuynh hướng tin rằng mỗi vấn đề thương mại có thể được đúc kết thành một khuôn mẫu để nghiên cứu.

Điều này phù hợp trong nhà trường, nhưng trong kinh doanh phải luôn luôn có kẻ quan sát và nhắc nhở: “Nào các bạn, đã đến lúc rồi. Chúng ta phải hành động trong vòng một giờ.”

Khi tôi đọc lại những trang lịch sử của thế chiến thứ II tôi luôn giật nảy mình vì ý nghĩ: Eisenhower đáng lẽ đã bỏ mạng nếu tiếp tục chần chừ. Nhưng sau cùng ông nói: “Cho dù thời tiết ra sao, chúng ta vẫn phải tiến tới. Chờ đợi thêm nữa có thể nguy hiểm đến tính mạng. Nào, chúng ta tiến lên!”

Bài học đó cũng có thể được áp dụng trong công việc làm ăn. Luôn luôn có những kẻ sẵn sàng bỏ ra một hai tháng để nghiên cứu và làm hoàn chỉnh hình dáng mui xe hơi kiểu mới. Một mặt, việc nghiên cứu đó rất ích lợi, mặt khác nó có thể phá hỏng toàn thể kế hoạch chung.

Đó là lý do tại sao đôi khi liều lĩnh là điều cần thiết. Tuy vậy cũng có những kẻ liều lĩnh một cách bậy bạ. Tôi biết có những người không chịu rời khỏi nhà mỗi buổi sáng nếu không có cây dù trong tay, dẫu hôm đó là một ngày nắng đẹp. Rất tiếc cuộc sống không phải lúc nào cũng chờ đợi bạn bù đắp những mất mát. Đôi khi bạn phải tiến lên làm liều, vừa làm vừa sửa chữa những lỗi lầm của mình. Nhìn lại những thập niên 60 và 70, những việc như thế không thành vấn đề như hiện nay. Vào thời đó kỹ nghệ xe hơi giống như con gà đẻ trứng vàng. Chúng tôi làm ra tiền mà không phải nỗ lực nhiều lắm. Nhưng ngày nay hầu hết các ngành thương mại đều trở nên khó khăn nếu bạn không biết quyết định nhanh chóng.

Cho dù sách vở có nói thế nào đi nữa, hầu hết các quyết định cũng đến từ phía cá nhân, chứ không phải của tập thể. Chính sách của tôi là luôn tỏ ra dân chủ trên con đường đi đến quyết định. Cuối cùng tôi trở nên một vị chỉ huy độc tài và nói: “Được rồi, tôi đã lắng nghe tất cả mọi người. Bây giờ đây là điều chúng ta phải làm.”

Bạn luôn luôn cần tập thể, bởi vì đó là nơi người ta chia sẻ ý định và sự hiểu biết. Nhưng khi tập thể thay thế cá nhân thì năng suất bắt đầu giảm đi rõ rệt.

Tóm lại, trên thế gian không có gì đứng yên cả. Tôi rất thích đi săn vịt trời, nơi đó có sự chuyên động và biến đổi liên tục về những dữ kiện của đời sống. Bạn có thể nhắm vào một chú vịt và xác định mục tiêu, nhưng mục tiêu ấy luôn luôn đi động. *Để bắn trúng con vịt, bạn cũng phải đi động hòng súng.* Tuy nhiên khi một tập thể phải đương đầu với một quyết định quan trọng, không dễ dàng gì cùng lúc tất cả đều nhạy bén để đi động cho phù hợp với biến cố. Khi tập thể đã bóp cò thì con vịt cũng đã bay đi.

Bên ngoài khả năng quyết định, người quản lý cần phải biết khuyến khích người khác.

Cách tốt nhất để khuyến khích mọi người là giao tiếp với họ. Mặc dù hồi còn đi học, tôi là một thành viên của nhóm tranh luận, tôi vẫn thường ngại nói chuyện trước công chúng. Trong

những năm đầu tiên ra đời, tôi thường hay lúng túng mỗi khi phải trình bày ý kiến trước đám đông, tôi run rẩy như một bông hoa violet mắc mưa.

Chuyện ấy xảy ra trước khi tôi tham gia khóa học về cách nói chuyện trước công chúng tại trường hùng biện Dale Carnegie. Lúc ấy tôi vừa được cử giữ chức trưởng ngành bán xe vận tải cho cả công ty. Nhóm chúng tôi được cử đến học tại trường Dale Carnegie để tìm hiểu nghệ thuật nói chuyện trước công chúng.

Thoạt tiên, các giảng viên tìm cách lôi kéo chúng tôi ra khỏi chiếc vỏ ốc cũ kỹ. Một số người trong đó có tôi có khả năng trò chuyện suốt ngày với một vài thính giả, nhưng nói chuyện trước đám đông thường khiến chúng tôi lúng túng.

Một bài tập mà tôi vẫn còn nhớ rõ là chúng tôi buộc phải nói hai phút về một vấn đề chẳng ông nào biết tí gì — chẳng hạn về thiền luận Zen. Bạn có thể bắt đầu bằng cách nói: “Tôi không rành về nó” nhưng rồi bạn vẫn phải tiếp tục nói — và lát sau bạn nhận thấy bạn có *cái đề nói*. Mục đích của bài tập này để bạn rèn luyện mình suy nghĩ một cách tự chủ.

Chúng tôi học được một số kỹ thuật căn bản về nói chuyện trước công chúng mà tôi vẫn còn thực hành cho đến nay. Chẳng hạn, có những đề tài bạn biết quá thừa nhưng bạn phải luôn tâm niệm rằng thính giả chưa có một khái niệm gì về nó cả. Vì vậy hãy bắt đầu câu chuyện một cách nhiệt tình và nói thật những gì mình suy nghĩ.

Một kỹ thuật khác chúng tôi học được là phải luôn cố gắng yêu cầu thính giả làm một điều gì đó. Cho dù làm gì đi nữa cũng không thành vấn đề: viết thư cho nghị sĩ, điện thoại cho người hàng xóm, xem xét một khía cạnh của vấn đề. Nói cách khác, đừng bao giờ chấm dứt câu chuyện mà không yêu cầu gì cả.

Nhiều tuần lễ tiếp theo, tôi bắt đầu cảm thấy tự chủ hơn. Dần dà tôi thích tự động đứng lên và phát biểu mà không cần ai yêu cầu. Vấn đề là làm sao cho chúng ta đừng bị rụt rè, và tôi đã làm được điều đó. Một khi tôi bắt đầu mở miệng, tôi cảm thấy có rất nhiều điều để nói.

Cho đến ngày nay, tôi là người rất tin tưởng kết quả của trường hùng biện Dale Carnegie. Tôi biết có nhiều kỹ sư đầy những sáng kiến tuyệt vời, vậy mà họ không có khả năng trình bày rành mạch với người khác. Thật là xấu hổ khi một nhân vật tài ba không bộc lộ được trước tập thể những gì anh ta ấp ủ trong đầu. Trường hùng biện sẽ tạo ra một sự khác biệt rõ rệt.

Không phải chỉ có các nhà quản lý mới cần ứng biến giỏi. Nhiều học sinh sau khi rời khỏi trường lớp vẫn chưa có khả năng căn bản tự trình bày điều gì đó một cách rõ ràng. Điều đó đáng xem lại.

Tôi còn ước ao có một trường dạy người ta biết *lắng nghe*. Suy cho cùng, một tay quản lý giỏi

cũng cần phải lắng nghe như anh ta cần nói vậy. Rất nhiều người không nhận thức được rằng sự truyền đạt diễn ra cả hai chiều.

Trong công việc làm ăn, bạn phải khuyến khích nhân viên của mình đóng góp vào lợi ích chung và đề ra những sáng kiến thúc đẩy công việc. Bạn không cần phải chấp nhận mọi lời đề nghị, nhưng nếu bạn không quay về phía nhân viên và nói: “Này, ý kiến đó hay đấy”, và vỗ nhẹ lên lưng, hẳn sẽ không bao giờ đưa ra một ý kiến nào khác nữa. Cách truyền đạt đó khiến người ta luôn cảm thấy mình đáng kể.

Bạn cần phải biết lắng nghe nếu bạn muốn khuyến khích mọi người làm việc cho mình. Họ sẽ cảm thấy tự tin hơn khi được cấp trên lắng nghe các vấn đề và giúp họ giải quyết.

Dĩ nhiên phương pháp phổ biến nhất để truyền đạt với nhân viên là nói trước tập thể. Đây là cách tốt nhất để khuyến khích một nhóm người, và nó hoàn toàn khác với câu chuyện riêng tư. Điểm khác biệt là nó đòi hỏi sự chuẩn bị. Một diễn giả có thể nắm đầy đủ dữ kiện, song nếu anh ta không suy nghĩ chính xác những gì sắp phải trình bày thì chỉ tổ làm mất thì giờ người khác.

Điều quan trọng là phải biết nói chuyện với cấp dưới bằng ngôn ngữ của chính họ. Nếu bạn ăn nói hay, họ sẽ bảo: “Trời đất, ông ấy nói đúng ý mình quá”. Và một khi đã bái phục bạn, họ sẵn sàng theo bạn đến hơi thở cuối cùng. Điều khiến họ theo bạn không phải vì bạn chứng tỏ quyền lãnh đạo tuyệt vời, mà vì bạn biết cách theo họ.

Khi tôi nói chuyện trước đám đông, tôi cảm thấy thú vị hơn trò chuyện rôm rả trong bàn tiệc. Trước nhân viên, tôi cố gắng cho họ thấy mục đích của mình một cách trực tiếp nhất. Tôi nhận thấy cách tốt nhất để động viên họ làm việc là cho họ nhận rõ ý định để ai cũng có thể chia sẻ. Và một khi họ đạt đến mục tiêu đó, phản ứng của tôi không chỉ là lời khen ngợi. Tiền mặt và sự thăng chức là thủ thuật để giữ lại các nhân tài.

Khi bạn thăng chức cho ai đồng thời bạn cũng tăng thêm trách nhiệm cho họ. Khi họ nảy ra sáng kiến độc đáo, bạn liền ban thưởng đồng thời cũng khuyến khích họ sáng tạo thêm nữa. Nếu họ tiến bộ thì nâng họ lên, và khi họ cay cú thì cũng cố gắng dịu dàng. Nếu thất bại làm họ sa sút tinh thần, bạn chê bai chỉ tổ làm họ kém đi hơn nữa.

Tôi luôn cảm thấy một người lãnh đạo đạt được thành quả lớn khi họ có khả năng thúc đẩy người khác. Sự thúc đẩy là tất cả vì nó giúp ta thoát khỏi sự ỳ lì. Bạn có thể cùng lúc làm công việc của hai người, song bạn không thể là hai người. Thay vào đó, bạn phải gây ảnh hưởng đến người khác và khiến y gây ảnh hưởng đến nhân viên của y.

Có lần tôi cùng ăn tối với Vince Lombardi, một người bạn đồng thời là cầu thủ football cự phách. Tôi hỏi anh ta điều gì khiến anh thành công. Tôi muốn biết chính xác ưu điểm gì đã đưa

toàn đội đến bàn thắng. Anh đã kể cho tôi những điều mà hoàn toàn có thể ứng dụng trong ngành kinh doanh.

Lombardi thổ lộ: “Anh phải bắt đầu từ cái căn bản nhất! Một cầu thủ phải biết căn bản của luật chơi và phải nắm từng vị trí. Sau đó, anh ta phải giữ vị trí của mình. Đó là kỷ luật. Các thành viên phải chơi như một đội chứ không phải như nhiều người cùng chơi.”

Anh nói tiếp: “Tuy vậy cũng có nhiều cầu thủ giỏi, họ nắm đúng căn bản và chơi rất kỷ luật vậy mà cũng không thắng được. Thế thì phải có một yếu tố thứ ba: nếu bạn chơi với tư cách một đội, bạn phải thể hiện sự quan tâm lẫn nhau. Phải biết yêu thương nhau. Mỗi cầu thủ phải nghĩ đến đồng đội bên cạnh và tự nhủ: Nếu ta không cản thẳng kia, Paul sẽ bị gãy chân mất thôi. Ta phải làm hết nhiệm vụ của mình để anh ta cũng có thể hoàn thành nhiệm vụ.”

Tối hôm đó Lombardi nói: “Sự khác biệt giữa đội xoàng và đội xuất sắc là ở chỗ cảm giác những đồng đội đem lại cho nhau. Nhiều người gọi đó là tinh thần đồng đội. Khi ai cũng thấm nhuần tinh thần đó thì đội ban sẽ trở nên vững mạnh.”

Rồi đột nhiên anh hỏi tôi: “Nhưng này, Lee. Tôi kể cho anh tất cả những điều đó làm gì? Anh phụ trách một công ty kia mà? Thật ra cũng vậy thôi, dù anh phụ trách một tập thể nào đi nữa. Suy cho cùng, không lẽ một người tự tạo ra được chiếc xe hơi?”

Lombardi muốn đến công ty Ford xem chúng tôi làm xe hơi và tôi hứa, tuy vậy sau đó anh lâm bệnh ngặt nghèo phải nằm bệnh viện dài hạn. Tôi chỉ còn gặp anh đôi ba lần rồi thôi, song những lời lẽ của anh vẫn còn đọng lại trong tôi: “Một cầu thủ một khi đã vào trận phải chơi từ mặt đất trở lên, từ đầu đến chân, từng đường gân thớ thịt đều phải tham gia trận đấu. Nhiều người phải có đầu óc trong thi đấu, nhưng quan trọng hơn hết là phải có một tấm lòng. Nếu may mắn anh sẽ có một đồng đội vừa có đầu óc vừa có một tấm lòng, lúc ấy không gì có thể làm anh ta bỏ cuộc.”

Tôi thường gặp nhiều người rất thông minh và có tài vậy mà khi vào trận anh ta không thể kết hợp với đội của mình. Có những kẻ khiến mọi người nhìn vào và thắc mắc: “Tại sao người như thế mà không tiến xa được nhỉ?” Chúng tôi biết nhiều người dường như có tất cả trong tay mà lại không tiến bộ được, ở đây tôi không nói đến những kẻ lười nhác không dám dấn thân. Tôi nhắc đến những người có kế hoạch đàng hoàng, họ đi học, tìm việc làm tốt đẹp và làm việc tích cực — để rồi cuối cùng chẳng được gì cả.

Những người như thế thường ít khi hòa thuận với đồng nghiệp hoặc bị cấp trên không ưa. Bề ngoài họ tỏ ra là những nạn nhân. Chắc chắn phần nào họ kém may mắn, song vấn đề chính là họ không biết cách hòa đồng với môi trường của mình.

Tôi biết một người bỏ cả đời để làm việc trong ngành xe hơi. Anh ta học cao và rất có óc tổ chức. Anh là một người thông minh và có thể nói là người có giá nhất trong công ty cũng không ngoa. Vậy mà chẳng bao giờ anh leo lên được chức vụ quan trọng, bởi lẽ anh không có khả năng điều khiển người khác.

Nếu cần đánh giá loại người như thế bằng một câu, tôi sẽ nói: “Anh ta gặp khó khăn khi hòa hợp với mọi người.” Vậy thì anh ta có cần thiết không? Là một người điều hành, bốn phần của anh là động viên người khác. Nếu không làm được thì anh đã bị đặt nhầm chỗ.

Sự ý thức về cái tôi cũng là điều tự nhiên và cần thiết. Tôi gặp nhiều tay quản lý luôn tỏ ra ngờ nghếch và lúng túng khi phải làm việc với nhà báo, hoặc họ không muốn người ngoài biết họ đang tiến hành công việc đến đâu. Suy cho cùng, nếu một tay lãnh đạo không có một chút ý thức nào về cái tôi của mình, làm sao công ty có thể tự khuấy động và cạnh tranh với các công ty khác?

Có sự khác biệt đáng kể giữa cái tôi mạnh mẽ, vốn là điều cần thiết, và cái tôi quá lớn — rất dễ gây hủy hoại. Kẻ có cái tôi mạnh mẽ thường ý thức được khả năng của mình. Anh ta lấy làm tự tin, và suy nghĩ một cách thực tế về điều phải đạt được. Anh ta tiến tới mục đích đó một cách tự chủ.

Trái lại, kẻ có cái tôi quá lớn thường có khuynh hướng chờ đợi để được phát hiện tài năng. Anh ta thường thích được vỗ vai khen ngợi, và tự cho mình cao cấp hơn mọi người. Anh ta thích xăng giọng với cấp dưới.

Tạp chí Wall Street có lần gọi tôi là kẻ có cái tôi quá lớn, chỉ nhìn đời bằng nửa con mắt. Nhưng nếu đó là sự thật, tôi đáng lẽ đã không thành công trong một sự nghiệp vốn đòi hỏi sự kết hợp chặt chẽ với nhiều người khác.

Theo tôi, cách hay nhất để phát triển một sáng kiến là thông qua thăm dò ý kiến các đồng nghiệp trực tiếp làm việc. Việc này giúp ta ý thức về tinh thần đồng đội và nhìn thấy khả năng liên hợp.

Tôi hết sức tin tưởng việc dành thời gian bàn luận với các đồng nghiệp — không hẳn là trong các cuộc họp chính thức, mà là giúp đỡ lẫn nhau trong công việc, cùng nhau giải quyết các vấn đề chung.

VI. XE MUSTANG

Những năm giữ chức giám đốc xí nghiệp ở Ford là thời kỳ hạnh phúc nhất đời tôi. Đối với tôi

lẫn các đồng nghiệp, đây là giai đoạn đầy hăng say của chúng tôi. Chúng tôi đứng ở tột đỉnh trong lãnh vực riêng của mình — một sự kết hợp giữa công việc khó khăn và những hoài bão lớn.

Dạo ấy, tôi ít khi ngủ yên chờ đến sáng hôm sau mới làm việc. Ban đêm tôi cũng không muốn dứt ra khỏi công việc. Bọn tôi trăn trở tìm sáng kiến, cố gắng tìm ra kiểu mới. Chúng tôi đều trẻ và táo bạo, luôn tự xem mình là những nghệ sĩ phải để lại những tuyệt tác muôn đời cho hậu thế.

Năm 1960, cả nước Mỹ sống thật lạc quan khi Kennedy bước vào tòa Bạch ốc. Sự tương phản giữa thập niên mới này và thập niên 1950, giữa Kennedy và Eisenhower có thể đúc kết trong một danh từ: tuổi trẻ.

Song trước khi tôi có thể hành động để thực hiện ước mơ tuổi trẻ của mình, vẫn còn nhiều vấn đề phải xem xét.

Sau thành công ngoạn mục của chiếc Faleon, Robert McNamara được giao nhiệm vụ tung ra một loại xe hơi mới. Loại này sẽ được làm mẫu ở Tây Đức và được mệnh danh là Cardinal. Người ta dự định sẽ giới thiệu trên thị trường vào mùa thu năm 1962. Khi tôi trông coi hãng Ford, nhiệm vụ của tôi là giám sát việc sản xuất loại xe đó.

Vì mối quan tâm của McNamara là xe phải tiết kiệm nhiên liệu và đạt hiệu quả về giao thông, Cardinal được xem là tung ra để cạnh tranh với xe Volkswagen. Cũng như Falcon, đó là loại nhỏ, trang nhã và giá rẻ. Cả hai loại đều phản ánh quan điểm của McNamara: xe hơi phải phục vụ giao thông chứ không phải đồ chơi.

Tôi bay sang Đức để xem xét việc thiết kế xe. Đó là lần đầu tiên tôi đi châu Âu và chỉ riêng điều đó cũng đã thú vị. Nhưng khi tôi tận mắt nhìn thấy chiếc Cardinal, tôi khá thất vọng.

Đó là loại xe có động cơ V-4 rất phù hợp với thị trường châu Âu. Nhưng ở Hoa Kỳ thật khó lòng mà bán được ba trăm nghìn chiếc như đã dự đoán. Mặt khác, xe Cardinal quá nhỏ và kiểu lại xấu. Thật không thích hợp với giới tiêu thụ ở Mỹ.

McNamara có vẻ đã đi trước thời đại những mười năm. Trong một số ngành kỹ nghệ, đi trước thời đại là một thuận lợi lớn. Nhưng ở Detroit thì không phải thế. Chẳng hạn trong kỹ nghệ xe hơi, không thể tiến lên quá xa phía trước hoặc ở lại phía sau người tiêu thụ. Tung ra một sản phẩm mới quá sớm cũng chẳng khác gì tung ra quá trễ.

Có một huyền thoại cho rằng những tay quản lý kỹ nghệ xe hơi chúng tôi phần nào chế ngự được công chúng, rằng chúng tôi có khả năng mách cho thiên hạ biết họ nên mua những loại xe nào. Khi tôi nghe nói vậy, tôi luôn mỉm cười và bảo: “Ước gì được như thế!”

Thật ra chúng tôi chỉ có khả năng bán những gì thiên hạ sẵn lòng mua. Chúng tôi chiều theo công chúng hơn là dẫn dắt họ. Đương nhiên chúng tôi phải làm hết sức để thuyết phục họ mua sản phẩm của mình. Nhưng đôi khi nỗ lực của chúng tôi xem ra không tác dụng mấy.

Sau khi từ Đức về, tôi đến gặp thẳng Henry Ford. Tôi bảo ông ta: “Chiếc Cardinal là một thất bại, nó có thể làm công ty chúng ta phá sản. Chúng ta không thể tung ra một mẫu xe mới mà giới trẻ không thấy hấp dẫn chút nào.”

Tôi nhấn mạnh khía cạnh *trẻ* vì hai lý do. Trước hết, tôi bắt đầu ý thức về sức mạnh kinh tế của thế hệ sau này. Thứ hai, tôi hiểu rằng các ông chủ thường thích làm ra vẻ thông hiểu giới trẻ để tỏ ra mình rộng lượng.

Giải quyết xong vụ Cardinal, tôi thông dong soạn đường lối cho mình. Ngay lập tức, tôi thành lập một nhóm trẻ gồm những tay thông minh và sáng tạo thuộc ê-kíp của tôi. Cứ mỗi tuần chúng tôi gặp nhau một lần tại bàn ăn tối của quán Fairlane ở Dearborn, cách chỗ làm việc khoảng một dặm. Ở đây mọi người tha hồ bàn luận.

Chúng tôi chọn khách sạn làm nơi gặp gỡ, bởi lẽ tại văn phòng rất nhiều người bảo thủ sẵn sàng nhúng mũi vào việc chúng tôi. Tôi là một thanh niên đầy sức sống nhưng chưa được dịp chứng tỏ khả năng của mình. Các bạn của tôi đều có tài, song họ không phải luôn nổi bật trong công ty.

Chúng tôi tự gọi mình là Ủy ban Fairlane. Bọn tôi mơ hồ ý thức rằng thị trường sẽ có nhiều thay đổi trong vài năm sắp tới, mặc dù không có cách nào để nắm đích xác sự thay đổi đó.

Trong khi ấy, các tay nghiên cứu thị trường của chúng tôi khẳng định rằng trong thập niên này giới trẻ bắt đầu chiếm một con số lẫn át trong dân số. Bởi lẽ tuổi trung bình của công chúng bắt đầu giảm xuống với một tốc độ không ngờ. Sau thế chiến thứ II những đứa bé chào đời hàng loạt nay đã trở thành những chàng trai đang nắm vận mệnh thị trường. Trong thập niên 1960 số lượng thanh niên từ hai mươi đến hăm bốn sẽ gia tăng hơn năm mươi phần trăm. Hơn nữa, thành phần từ mười tám đến ba mươi bốn tuổi sẽ giải thích cho phân nửa số gia tăng về bán xe so với toàn ngành kỹ nghệ trong mười năm sắp tới.

Các nhà nghiên cứu đưa ra những dữ kiện có phần mơ hồ song rất thú vị. Không những bây giờ thế hệ trẻ chiếm đa số mà họ cũng là thế hệ có học vấn cao hơn trước đây. Chúng tôi đều biết rằng những người tốt nghiệp đại học thường thích mua xe hơi với giá cao hơn những người ít học, và nghiên cứu của chúng tôi cho thấy số sinh viên đại học sắp sửa tăng gấp đôi vào năm 1970.

Về phía những khách hàng lớn tuổi cũng có những thay đổi thú vị không kém. Chúng tôi bắt

đầu nhận thấy tâm lý họ thay đổi. Từ chỗ thích những xe có lợi ích kinh tế trong thập niên 1950 mà tiêu biểu là xe Falcon, người tiêu thụ bắt đầu không chỉ quan tâm đến chức năng thuần túy mà còn có khuynh hướng chuộng các mẫu xe thể thao và sang trọng. Khuynh hướng này lại tái diễn vào năm 1984.

Khi phân tích toàn bộ dữ kiện trên, chúng tôi đi đến một kết luận khá hiển nhiên: trước đây xe hơi thường phải vất vả tìm kiếm thị trường, giờ đây *chính thị trường lại đi tìm xe hơi*. Quá trình thông thường là sản xuất xe hơi rồi sau đó bắt đầu đi tìm người tiêu thụ. Nhưng bây giờ chúng tôi đang chuẩn bị làm ngược lại: cung cấp sản phẩm mới cho thị trường đang đói hàng hóa.

Bất cứ chiếc xe hơi nào đến tay khách hàng trẻ cũng phải hội đủ ba yếu tố chính: kiểu đẹp, hiệu suất cao và giá rẻ. Thực hiện một mẫu mới như thế không phải là chuyện dễ dàng. Nhưng nếu làm được, chúng tôi sẽ đi đến thành công lớn.

Chúng tôi lại nghiên cứu tiếp và học hỏi ít nhiều về thị trường cho phù hợp với xe mới. Trước hết, các gia đình bắt đầu đòi hỏi phải có hai xe, chiếc thứ hai có dáng nhỏ hơn và thể thao hơn chiếc đầu. Kế đến, phụ nữ bắt đầu thích mua xe hơi, họ chuộng những xe nhỏ và dễ sử dụng. Ngoài ra những người độc thân bắt đầu chiếm con số đáng kể trong khách hàng, đồng thời họ chọn loại xe nhỏ và có dáng dấp thể thao. Sau cùng, rõ ràng trong những năm tới đây, người Mỹ sẵn sàng dành nhiều tiền cho việc giao thông và giải trí.

Ủy ban Fairlane bắt đầu thu thập những dữ kiện đặc biệt để vẽ kiểu xe. Xe phải nhỏ nhưng không được nhỏ quá. Thị trường đòi hỏi xe hai chỗ có thể gia tăng, song chỉ giới hạn ở con số một trăm ngàn. Có nghĩa là xe hai chỗ ngồi chưa phải là phổ biến lắm. Thông thường xe phải có bốn chỗ ngồi. Và sau cùng nó phải rẻ. Mục tiêu của chúng tôi là bán mỗi chiếc xe không hơn 2.500 đô la.

Về mặt dạng kiểu, tôi cũng đã mừng tượng được. Tôi thường về nhà lục lọi sách vở và xem qua tất cả các hình ảnh xe hơi đã từng được thiết kế, Chiếc xe làm tôi chú ý nhất là chiếc Continental Mark. Nó phù hợp với ước mơ của mọi người. Đặc điểm của xe Mark là mũi ngắn và thân xe dài. Chiều dài của thân xe tạo ra cảm giác về hiệu suất và sức sống. Sau cùng tôi quyết định đây là loại xe mà mọi người ưa chuộng. Nhóm chúng tôi bàn luận, những ý kiến cụ thể càng thành hình. Xe của chúng tôi phải có dáng thể thao rõ ràng và có những nét đặc trưng. Sao cho mọi người nhìn vào là nhận thấy ngay, không lẫn lộn với bất cứ chiếc nào khác trên thị trường. Nó phải dễ sử dụng và chứa được bốn người. Nó phải là xe thể thao nhưng phải hơn các xe thể thao khác. Chúng tôi muốn chế ra một loại xe mà người ta có thể lái nó đến câu lạc bộ vào những tối thứ sáu, đi du lịch xa vào thứ bảy và đi lễ nhà thờ vào chủ nhật.

Nói cách khác, ý định của chúng tôi là cùng một lúc đáp ứng nhiều thị trường. Chúng tôi phải

mở rộng số lượng khách hàng bởi vì cách duy nhất để sản xuất xe mới đồng thời bán rẻ mà không bị lỗ là phải bán cho thật nhiều. Thay vì sản xuất nhiều mẫu cùng một loại, chúng tôi quyết định phát triển một loại căn bản đáp ứng được nhiều ý thích. Như thế, khách hàng có thể cùng lúc mua một chiếc xe vừa có lợi ích kinh tế, vừa hào nhoáng, có hiệu suất cao, và đặc biệt là vừa túi tiền.

Nhưng vấn đề còn phải xét lại là: chúng tôi có đủ tiền để sản xuất không? Một chiếc xe mới từ đầu đến đuôi đòi hỏi ba đến bốn trăm triệu đô la. Câu giải đáp là: phải sử dụng những bộ phận cũ đã có sẵn để giảm bớt phí tổn. Động cơ, hộp số và trục xe của chiếc Falcon đã có sẵn. Nếu muốn làm lại sẽ rất tốn kém. Còn nếu sử dụng một số bộ phận có sẵn của chiếc Falcon, sau cùng chúng tôi có thể làm ra một loại xe mới mà chỉ phải bỏ ra 75 triệu đô la.

Nghe có vẻ ngon lành nhưng không phải ai cũng dễ dàng đồng ý. Dick Place, người phụ trách kế hoạch sản xuất cho rằng thiết kế một xe thể thao với các bộ phận xe Falcon chẳng khác nào gán đầu gà vào đít vịt. Tôi giao cho Don Frey và Hal Sperlich nghiên cứu vấn đề này. Họ thử nghiệm qua nhiều mẫu khác nhau và sau cùng đi đến kết luận rằng: để thiết kế xe mới, bộ phận bên ngoài phải làm lại hoàn toàn mới. Chúng tôi có thể giữ lại động cơ của chiếc Falcon, còn hình dáng bên ngoài phải làm lại tất cả.

Vào cuối năm 1961, chúng tôi đề ra mốc thời gian cho mình. Hội chợ quốc tế New York dự định khai mạc vào tháng 4-1964, và đó sẽ là nơi thích hợp để chúng tôi giới thiệu sản phẩm mới. Đó là một nơi có tầm vóc và qui mô lớn có thể gây được tiếng vang.

Còn một vấn đề quan trọng chúng tôi phải giải quyết: vẽ thiết kế xe. Trong bảy tháng đầu 1962, các nhà vẽ thiết kế của chúng tôi đã đưa ra không dưới mười tám mẫu khác nhau với hy vọng một trong số đó sẽ trở thành hiện thực. Nhiều mẫu trong số đó khá độc đáo, tuy nhiên không có mẫu nào là hoàn chỉnh.

Lúc bấy giờ tôi cảm thấy mất kiên nhẫn. Nếu chúng tôi chuẩn bị ra mắt chiếc xe vào tháng tư năm 1964, chúng tôi cần có mẫu thiết kế ngay bây giờ. Chỉ còn lại hai mươi một tháng để mọi người cùng đồng ý với nhau về mẫu cuối cùng, đề ra kế hoạch sản xuất, mua máy móc chế tạo, xác định nguồn nguyên liệu và sắp xếp người bán sản phẩm.

Chúng tôi quyết định tổ chức một cuộc tranh tài giữa các nhà vẽ thiết kế. Chúng tôi triệu tập ba tay vẽ thiết kế cừ khôi nhất trong công ty và công bố rằng mỗi người sẽ chịu trách nhiệm đề cử các tay thiết kế trong nhóm của mình, và mỗi người sẽ thực hiện ít nhất một mẫu xe thể thao nhỏ để chúng tôi chọn sản xuất. Các nhà thiết kế được yêu cầu phải làm mẫu bằng đất sét và chuẩn bị đưa ra vào ngày 16 tháng tám. Trong quá trình làm việc, các trưởng nhóm chịu trách nhiệm hướng dẫn nếu có gì trục trặc. Sau hai tuần làm việc liên tục, đã có mười bảy mẫu chuẩn

bị trình làng.

Người thắng cuộc là Dave Ash, thuộc nhóm do Joe Oros hướng dẫn. Khi việc đã gần xong, Joe mời tôi đến để xem qua. Tôi bị thu hút ngay bởi mẫu xe đó: mặc dù chiếc xe nằm trên sàn bắt động, tôi có cảm giác như hình mẫu bằng đất sét nâu đỏ bắt đầu chuyển bánh. Dave gọi nó là chiếc Cougar. Lập tức sau khi đưa ra, một hội đồng được thành lập để nghiên cứu tỉ mỉ các chi tiết. Hội đồng này gồm những người điều hành công ty ở cấp trên và cả cấp dưới.

Tôi đã trải qua một trận đấu gay go khi thuyết phục sản xuất loại xe này. Trước hết, cấp trên của tôi không tin tưởng như chúng tôi rằng thị trường hiện nay đa số là những khách hàng trẻ. Trước đó, họ đã đưa ra mẫu xe Edsel nhưng chưa tới đâu nên bây giờ rất ngại đón nhận thêm một mẫu mới. Điều tệ hơn cả là tiền vốn không lồ đã được dùng vào việc mua sắm máy móc chung đến năm 1965. Vấn đề đặt ra lúc này là: công ty có đủ vốn để sản xuất thêm một mẫu xe mới hay không — nhất là mẫu đó không dám hứa hẹn một lợi tức lớn.

May mắn là Henry Ford có vẻ cởi mở hơn đối với kế hoạch. Thái độ này hoàn toàn tương phản với thói quen của ông trước đây. Trong khi đang lắng nghe tôi, đột nhiên Henry Ford nói: “Tôi phải đi đây” và bước ra khỏi phòng. Tôi chưa bao giờ thấy ông lạnh lùng đến thế. Khi về nhà tôi kể với Mary: “Kế hoạch thú vị của anh thế là tiêu tan. Henry thậm chí không thêm để ý.

Tôi hết sức tuyệt vọng. Nhưng ngày hôm sau tôi mới biết được rằng sự bỏ đi đột ngột của Henry không phải lỗi nơi tôi. Chỉ vì ông cảm thấy sức khỏe không bình thường nên bỏ về sớm, và nằm dưỡng bệnh liên tiếp sáu tuần sau. Khi trở lại công ty, ông cảm thấy mọi việc dễ chịu hơn, kể cả kế hoạch về chiếc xe mới của chúng tôi.

Khi chúng tôi đang bắt tay thiết kế chiếc xe đầu tiên, Henry có lần đến xem thử. Ông ngồi vào xe và nói: “Chỗ ngồi phía sau hơi chật. Cần nới rộng thêm một inch cho chỗ để chân.”

Rất tiếc thêm một inch vào bên trong xe hơi có nghĩa là phải thiết kế lại, và không ai trong chúng tôi đồng ý làm điều đó cả. Nếu làm lại để chuyển từ thất bại thành lợi tức lớn, thì chúng tôi dám thêm mười inch nữa lắm.

Sau một thời gian bàn bạc, chúng tôi cùng đồng ý đổi tên xe là Mustang. Mustang là tên một loại ngựa thảo nguyên, nhưng thật ra chúng tôi không đặt tên xe theo ngựa, mà vì đó là tên một chiến đấu cơ thần tốc trong thế chiến thứ II.

Sau khi chiếc Mustang được giới thiệu, người ta thường thích thú chỉ vào biểu tượng con ngựa phía trước xe. Con ngựa chạy theo chiều kim đồng hồ và có vẻ như đang lạc đường. Tôi trả lời với họ rằng Mustang là một loại ngựa hoang chứ không phải là ngựa thuần chủng. Và dù cho nó có chạy theo hướng nào đi nữa tôi tin chắc rằng nó đi đúng đường.

Lúc sắp cho ra mắt chiếc xe, chúng tôi bắt đầu thực hiện nghiên cứu thị trường. Một trong những lần trải nghiệm cuối cùng của chúng tôi rất thú vị. Chúng tôi cho mời một nhóm có chọn lọc gồm những cặp vợ chồng từ nhiều vùng khác nhau ở Detroit vào phòng giới thiệu sản phẩm. Mỗi cặp đều đã có một chiếc xe hơi loại trung bình và thu nhập của họ cũng không cao. Điều đó có nghĩa là họ không có ý định mua thêm xe hơi. Chúng tôi cho họ xem xe Mustang mới và cho thu bằng những lời nhận xét ban đầu của họ.

Chúng tôi để ý thấy những cặp khá giả đều có cảm tình với kiểu xe, trong khi các công nhân nghèo hơn cho rằng Mustang là biểu hiện của tài sản và địa vị. Khi chúng tôi yêu cầu họ thử định giá chiếc xe, hầu hết mọi người đều đưa ra một con số cao hơn các loại xe khác đến một ngàn đô la. Khi chúng tôi hỏi họ có muốn xe này không, hầu hết đều đáp không. Họ giải thích rằng nó đắt quá, hoặc nhỏ quá, hoặc khó chạy.

Nhưng khi chúng tôi cho họ biết giá tiền thật của chiếc xe, một chuyện buồn cười đã xảy ra. Hầu hết mọi người đều thốt lên: “Tuyệt quá! Vậy mà tôi lại phản đối!” Đột nhiên mọi lý do họ đã đưa ra đều tan biến, thay vào đó họ nêu lên những nhận xét ca ngợi chiếc xe. Một người nói: “Thấy tôi đậu chiếc xe này trước nhà, hàng xóm thế nào cũng lấy làm lạ rằng tôi mới trúng số chẳng.” Một người khác thì bảo: “Trông nó không giống một chiếc xe bình thường mà giá tiền vẫn thế.”

Khi cho tung loại xe này ra thị trường, chúng tôi nhấn mạnh đến giá rẻ của nó. Chúng tôi cố gắng giữ giá không hơn 2.500 đô la như đã định. Sau cùng, chúng tôi chỉ bán 2,368 đô la mỗi chiếc.

Những điềm lành lại tiếp tục xuất hiện. Vào tháng giêng năm 1964, tức một vài tuần sau khi tung xe Mustang ra thị trường, điều kiện kinh tế trở nên thuận lợi hơn bao giờ hết. Sau này chúng tôi biết rằng những tháng đầu năm 1964 đánh dấu tốc độ bán xe nhanh nhất trong lịch sử. Nói chung không khí bắt đầu phản ánh niềm lạc quan và tự tin.

Xe Mustang bắt đầu được sản xuất hàng loạt. Chúng tôi đã sắp đặt sản xuất 8.160 chiếc trước ngày ra mắt chính thức, sao cho mỗi đại lý của công ty có ít nhất một chiếc để quảng cáo trong phòng trưng bày của mình.

Chúng tôi đẩy mạnh việc quảng cáo xe Mustang. Chúng tôi cho mời các phóng viên báo chí đến Dearborn, và chúng tôi trao cho họ mỗi người một chiếc Mustang để chạy thử vài tuần. Bốn ngày trước khi xe được chính thức tung ra, hàng trăm ký giả đến tham dự cuộc họp giới thiệu xe Mustang từ New York đến Dearborn, và cuộc hành trình dài 700 dặm mà không bị trục trặc gì là một biểu hiện hùng hồn về phẩm chất của nó. Báo chí không ngớt ca ngợi xe Mustang bằng những lời hoa mỹ nhất kèm theo hình ảnh đăng trên trang bìa của hàng trăm tạp chí khác

nhau.

Ngày 17 tháng tư, đại lý công ty ở khắp nơi phải vất vả để đón tiếp khách hàng quá đông, ở Chicago, một đại lý đã phải khóa cửa phòng triển lãm để chặn đứng khách hàng đông nghẹt bên ngoài. Một đại lý ở Pittsburgh bị khách hàng bao vây dày đặc đến nỗi không thể đưa xe ra được, ở Detroit, một đại lý khác nói rằng đông đảo công chúng đến xem xe Mustang đã đến bằng nhiều xe thể thao khiến cho bãi đậu xe chẳng khác nào một buổi festival xe hơi quốc tế.

Ở Garland, Texas, một đại lý công ty chứng kiến mười lăm khách hàng đấu giá đòi mua chiếc xe Mustang duy nhất đang được trưng bày. Sau cùng họ phải bán cho người trả giá cao nhất — anh này cương quyết mua bằng cách nằm suốt đêm trong xe hơi để không ai giành được; ở Seattle, một tài xế xe vận tải vì mãi lo dán mắt vào chiếc xe Mustang được trưng bày, anh ta không kiểm chế được và đã đâm xe vào cửa sổ phòng triển lãm.

Xe Mustang quả là một thành công không thể tưởng tượng nổi. Chỉ trong tuần đầu bày bán, các cơ sở bán xe đã thu hút bốn triệu khách hàng đến thăm. Sự tiếp nhận của công chúng thật vượt quá hy vọng ban đầu.

Báo chí cũng đóng một vai trò quan trọng để tạo bầu không khí kích động. Ảnh chụp xe Mustang được trình bày trên bìa báo cả hai tờ *Time* và *Newsweek* mà không cần đòi tiền quảng cáo. Có thể nói rằng chỉ riêng hai tạp chí này đã giúp chúng tôi bán thêm được 100 ngàn chiếc xe nữa.

Các báo chí ca ngợi rằng Mustang không chỉ là một loại xe mới, nó giống như xe đua kiểu châu Âu mà dân thể thao Mỹ thường mơ ước. Họ nói rằng Iacocca đã thiết kế xe Mustang một cách phóng khoáng, giá phải chăng và cùng một lúc đáp ứng nhiều nhu cầu đến nỗi nó đã giành được hai phần ba tổng số khách hàng mua xe của cả nước.

Một tạp chí chuyên đề về xe hơi đã viết: “Thị trường lâu nay tìm kiếm chiếc xe lý tưởng nay đã tìm được nó.”

Nhưng chúng tôi không thể nào kể xiết số báo chí quảng cáo cho mình. Chỉ riêng ngày giới thiệu xe, chúng tôi đã đọc được quảng cáo về Mustang trên hai ngàn sáu trăm tạp chí khác nhau.

Chương trình truyền hình quảng cáo thương mại của Walter Thompson đã thực hiện một phim quảng cáo đặc biệt dựa theo một nhân vật của James Thurber vốn mơ ước trở thành một tay đua xe hơi cự phách. Trong bộ phim có một đoạn: Henry Foster, một người nổi tiếng bảo thủ và khó tính vừa rời khỏi cửa hiệu. Một phụ nữ ở cửa hàng bên cạnh nói với một người khác: “Bồ có nghe nói gì về Henry Foster không?” Khi ấy Henry tiếp tục rảo bước đến

góc phố và chui vào chiếc xe Mustang màu đỏ lộng lẫy. Ông tháo chiếc mũ hình quả dưa thường đội vứt đi và thế bằng mũ nhung thể thao mới mua. Rồi ông cởi bỏ áo khoác và thay bằng áo veste màu đỏ diêm dúa. Sau cùng ông đổi cặp kính cổ lỗ xỉ để hay bằng kính đua xe hiện đại.

“Chuyện lạ đã xảy ra với Henry kia,” giọng người phụ nữ ban nãy tiếp tục.

“Xe Mustang đã đến với Henry,” một phụ nữ khác tiếp lời. Nàng trẻ đẹp, hấp dẫn, và đang chờ Henry trên cánh đồng cỏ xanh tươi sau khi đã bày sẵn bữa tiệc rượu ngoài trời.

Chúng tôi cũng giới thiệu xe Mustang ở mười lăm sân bay nhộn nhịp nhất nước và trong phòng triển lãm của hai trăm nhà nghỉ mát dọc theo bờ biển. Trong khi diễn ra các trận football ở trường đại học Michigan, chúng tôi đã ký hợp đồng đăng ký chỗ đậu xe trước và dựng bản thật to: “Khu đậu xe Mustang.” Chúng tôi cũng trực tiếp gửi thư đến hàng triệu chủ nhân xe nhỏ trên khắp đất nước.

Chỉ sau vài tuần, tôi nhận thấy rõ ràng rằng chúng tôi phải mở thêm một xưởng sản xuất thứ hai. Tính toán sơ khởi cho thấy chỉ trong năm đầu, 75 ngàn chiếc xe Mustang đã đến tay khách hàng. Tuy vậy, dịch vụ vẫn phát triển không ngừng và chúng tôi dự tính bán thêm được 200 ngàn chiếc nữa. Để sản xuất số lượng khổng lồ đó, chúng tôi phải thuyết phục các giám đốc quản lý để xây dựng thêm một phân xưởng ở San Jose, California.

Xe sản xuất không đủ bán, thành thử khó có thể biết đích xác chúng tôi có thể bán ra được bao nhiêu.

Tốc độ bán hàng năm lúc ấy là 360 ngàn chiếc và sau đó chúng tôi lại tiếp tục mở phân xưởng thứ ba ở Metuchen, New Jersey.

Chỉ trong hai năm đầu xe Mustang đã đem lại lợi nhuận 1,1 tỷ đô la!

Vài tuần sau khi giới thiệu xe Mustang, chúng tôi nhận được vô số thư từ phía khách hàng. Tôi luôn đọc thư của khách hàng từ trước đến nay và nhận thấy rằng hầu hết chỉ viết thư đến công ty khi có với đề trực trặc.

Tuy nhiên đối với xe Mustang, họ đều bày tỏ nhiệt tình và lòng biết ơn.

Một trong những bức thư tôi thích nhất là của một khách hàng ở Brooklyn gửi đến bốn ngày sau khi xe được tung ra. Ông ta viết:

“Trước giờ tôi ít khi quan tâm đến xe hơi, ít ra kể từ khi xe hơi tràn ngập thị trường. Hơn nữa, New York không phải là nơi để chơi xe hơi. Các ông chủ thường cho chó của họ phóng uế lên các bánh xe. Bọn nhóc phá như quỷ sứ. Cảnh sát thì đòi vé mới cho đậu xe. Bỏ câu làm tổ trong

xe, còn đường sá thì tồi tệ. Xe buýt giành đường, tắc xi chạy ẩu, và giá xăng cao hơn các nơi khác ba mươi phần trăm. Các công ty bảo hiểm khó tin cậy. Các khu thời trang thì khó lòng lách xe qua được...”

Và đây là dòng cuối cùng: “Nhưng Mustang đã làm tôi đổi ý.”

Khi nghiên cứu danh sách khách hàng mua xe, chúng tôi nhận thấy tuổi trung bình của họ là ba mươi một, tuy nhiên cứ sáu người thì có một người từ bốn mươi lăm đến năm mươi bốn tuổi. Có nghĩa là xe này không giới hạn ở lứa tuổi thanh niên. Gần hai phần ba số khách hàng đã lập gia đình, và hơn phân nửa có trình độ đại học.

Chưa đầy một năm, đã có nhiều câu lạc bộ Mustang mọc lên. Hàng trăm câu lạc bộ mang tên này, như: câu lạc bộ mặt kính, nón, câu lạc bộ đồ chơi Mustang cho trẻ con. Thậm chí có lần tôi thấy một bảng quảng cáo trước cửa hiệu bán bánh ghi rằng: “Bánh ngon lành như xe Mustang đây!”

Người ta thường nói rằng việc gì tốt đẹp đến đâu cũng phải đến hồi kết thúc, và xe Mustang không phải là một ngoại lệ. Năm 1968, trong cuộc họp thường niên, một phụ nữ có cổ phần đã lớn tiếng phản nài: “Khi xe Thunderbird mới xuất hiện, nó là mẫu xe thể thao tuyệt đẹp. Rồi các anh thối phồng nó lên đến nỗi cuối cùng thiên hạ chán ngấy. Xe Mustang cũng lâm vào tình trạng tương tự. Sao các anh không để cho sự việc được diễn ra bình thường? Các anh thối phồng nó lên rồi lại chế ra một kiểu khác, tiếp tục thối phồng rồi lại tiếp tục sáng chế.”

Rất tiếc bà ta nói đúng. Vài năm sau khi giới thiệu, xe Mustang không còn ngon lành như trước nữa. Nó giống như một con lợn béo phì. Năm 1968, Bunkie Knudsen trở thành giám đốc mới của công ty Ford. Lập tức ông cho lắp một động cơ kỳ quái để nhân đôi mã lực xe Mustang. Để chứa được động cơ này, ông cho nới rộng toàn bộ xe. Vào năm 1971, xe Mustang dài thêm tám inch và rộng thêm sáu inch, đồng thời nặng hơn xe cũ khoảng 300 kí lô.

Đó không còn là chiếc xe cũ nữa và tốc độ bán ra bắt đầu giảm đi rõ rệt: Từ năm 1966 bán được 550 ngàn chiếc, đến năm 1970 giảm xuống chỉ còn 150 ngàn chiếc — một sự đi xuống trầm trọng. Khách hàng đã bỏ rơi chúng tôi chỉ vì chúng tôi đã bỏ rơi xe của họ. Đó là chưa kể giá xe lại tăng thêm: trước đây là 2.368 đô la, nay đã lên đến 3.368 đô la!

Cuối năm 1969, chúng tôi bắt đầu đề ra phương án sản xuất Mustang II — một cố gắng quay về với chiếc xe nhỏ đã từng thành công lừng lẫy. Nhiều người ở Detroit khó lòng tin được điều này, bởi lẽ theo luật lệ trước giờ, người ta chỉ chế tạo xe hơi lớn hơn chứ không bao giờ sửa cho nhỏ đi. Đưa ra một kiểu xe nhỏ hơn có nghĩa là chấp nhận chúng tôi vừa phạm sai lầm.

Mustang rất thành công mặc dù không được như trước đây, song nó bắt đầu mở đường cho sự

kiện kế tiếp.

VII. THÊM MỘT THẮNG LỢI

Thành công của xe Mustang hiển nhiên đến nỗi chưa đầy một năm khi ra đời, tôi được thăng một chức vụ quan trọng. Vào tháng giêng năm 1965, tôi được cử giữ chức phó giám đốc liên ngành xe hơi và vận tải. Bấy giờ tôi chịu trách nhiệm về kế hoạch sản xuất, quản lý thị trường xe hơi và vận tải ở cả hai xí nghiệp: Ford và Lincoln-Mercury.

Văn phòng mới của tôi nằm ở Glass House, lúc bấy giờ được mọi người ở Ford xem là một tổng hành dinh tầm vóc quốc tế. Sau cùng tôi đã trở nên một trọng những nhân vật quan trọng, mỗi ngày ngồi ăn cùng bàn với Henry Ford. Cho đến nay, Henry vẫn là ông chủ của các ông chủ. Vậy mà bỗng nhiên tôi được gặp ông mỗi ngày. Không những tôi là một trong những tay quản lý chính của công ty mà còn là người chịu trách nhiệm về xe Mustang.

Ngoài ra tôi còn được sự quan tâm của vị lãnh đạo tối cao này. Sau khi McNamara rời chức vụ năm 1960 để gia nhập nội các của Tổng thống Kennedy, Henry bắt đầu tin dùng tôi, và quan sát tỉ mỉ những việc làm của tôi trong công ty.

Với tư cách một phó giám đốc, tôi phải đảm đương nhiều nhiệm vụ và trách nhiệm mới, đặc biệt trong lĩnh vực quảng cáo và giới thiệu sản phẩm. Tuy nhiên, Henry yêu cầu tôi dốc hết sức lực để lo cho xí nghiệp Lincoln-Mercury, nhằm gây ra ở đó một hiện tượng theo kiểu Mustang.

Trong nhiều năm, xí nghiệp này được xem là đứa em yếu đuối của gia đình Ford và là một gánh nặng cho toàn công ty. Xí nghiệp đã khởi sự từ năm 1940, vậy mà ngót hai mươi năm sau nó vẫn chưa tạo được chỗ đứng cho mình. Thậm chí có lúc người ta nghĩ đến việc buông xuôi và bán quách xí nghiệp này đi.

Việc buôn bán ở đây rất kém trong nhiều năm. Khiến trách các đại lý là điều dễ dàng nhưng xem ra không được công bằng cho lắm. Suy cho cùng, các tay này phải cù khôi lắm mới chịu đựng được đến năm 1965, bởi lẽ họ không được hưởng lợi nhuận cao như các bộ phận khác. Họ cần có nhiều động lực để thôi thúc sự làm việc, cần đến những tay quản lý giỏi cho khu vực mình, và cần một lãnh đạo cấp cao thực sự quan tâm đến lợi ích của họ.

Nhưng quan trọng hơn cả là họ cần sản phẩm mới. Nhận thấy rõ điều đó, chúng tôi bắt tay vào hành động ngay, và năm 1967 là lúc chúng tôi sẵn sàng đưa ra hai loại xe mới: chiếc Mercury Cougar và Mercury Marquis. Đây là hai kiểu xe hào nhoáng có kích thước trung bình. Để tạo tiếng vang cho hai kiểu xe mới này, việc cần thiết phải làm là đập vào mắt công chúng bằng những hình ảnh ngoạn mục nhất. Khoảng mười năm trở lại đây, việc giới thiệu mẫu xe mới hàng năm là một sự kiện quan trọng đối với các đại lý cũng như đối với công chúng. Trước

ngày ra mắt, xe mới được bọc kín lại. Bọn trẻ con khắp nơi thường tìm cách nhìn trộm qua cửa sổ, hy vọng được nhìn thấy xe mới trước ngày khai mạc. Ngày nay nghi thức đó chỉ còn là một kỷ niệm thú vị.

Dạo ấy thường có những cuộc trình diễn quy mô mà chúng tôi tổ chức hàng năm ở Las Vegas. Mỗi mùa hè chúng tôi mời các đại lý đến và cho họ ăn nhậu tung bừng. Sau đó chúng tôi bỏ ra hàng triệu đô la cho những cuộc trình diễn nhằm giới thiệu sản phẩm mới: người ta có thể chứng kiến xe hơi từ con suối phóng tới, những cô gái đẹp nhảy ra khỏi xe hơi, hàng loạt tiếng nổ có kèm theo khói màu và ánh sáng đẹp mắt. Và còn nhiều kiểu trình diễn hào nhoáng khác nữa, không thua gì những *show* của nhà hát, có điều ở đây nhân vật chính là xe hơi.

Trong những thập niên 1960, chúng tôi thường tổ chức những chuyến du ngoạn và trao tiền thưởng cho các nhà đại lý. Dù cho họ giàu có đến đâu, chúng tôi sắp đặt thật chu đáo những cuộc du lịch đến những địa điểm không ai có thể từ chối. Những chuyến đi đó khiến họ trở nên gần gũi nhau hơn, tinh thần làm việc từ đó được nâng cao, đồng thời tạo cho họ một ý thức về mục đích và quyền làm chủ.

Thỉnh thoảng tôi tổ chức những cuộc thăm viếng chính thức. Đối với tôi, đó là cơ hội tốt nhất để trực tiếp làm việc và tìm hiểu tâm lý các đại lý trong khoảng thời gian ngắn nhất. Đó là một phương pháp lý tưởng vừa giải trí vừa làm việc.

Sau cùng, chúng tôi tổ chức màn giới thiệu xe Cougar mới trên đảo St. Thomas. Trên bờ biển có tháp đèn lồng lầy, một máy bay kiểu thể chiến thứ II từ ngoài khơi bay vào và sà xuống. Khán giả hồi hộp khi chiếc Cougar màu trắng lộng lẫy từ từ đáp xuống bãi cát. Cửa xe bật mở, và ca sĩ Vic Damone bước ra, bắt đầu cất giọng tuyệt vời phục vụ khán thính giả. Tôi đã từng chứng kiến nhiều màn trình diễn giới thiệu sản phẩm trong đời song màn này quả là độc nhất vô nhị.

Qua nhiều năm các đại lý không có gì để quan tâm nhiều lắm, nay chiếc Cougar là một ấn tượng đối với họ. Cũng như Mustang, xe có dáng thể thao. Nó là một thành công chớp nhoáng và chẳng bao lâu trở thành sự kiện lớn ở xí nghiệp Lincoln-Mercury. Ngày nay, một chiếc Cougar 1967 còn tốt vẫn là một vật quý trong bộ sưu tập xe hơi.

Một trong những người có công giới thiệu sản phẩm phải kể đến là Frank Zimmerman, nhà quản lý đầy tài ba của chúng tôi. Anh quả là một nhân vật khó quên, dáng người cao ráo linh hoạt và rất hài hước.

Làm việc với Zimmie là điều thú vị, đôi khi rất hồi hộp, vì cứ mười phút anh lại nảy ra một sáng kiến mới. Khoảng mười phần trăm trong số đó thật tuyệt diệu, nhưng số còn lại thường

có vẻ quái gở.

Chẳng hạn như để lăng-xê xe Cougar, Zimmie đòi đưa một con gấu thuần hóa đến và cho lái xe từ New York đến California. Để thực hiện màn này, người tập thử phải ngồi phía trước bên cạnh chú gấu. Trong khi đó một gã nhỏ bé trốn ngay phía dưới cây chắn bùn và thực hiện việc lái xe bằng một thứ máy đặc biệt. Theo ý Zimmie, mỗi ngày xe sẽ dừng lại khoảng một chục lần trên đường đi. Khi ấy công chúng sẽ vây quanh và giới báo chí sẽ chụp ảnh. Zimmie nhận xét: “Thử nghĩ đến các đầu đề mà xem: Gấu lái xe Cougar dọc theo bờ biển!”

Tôi vốn là người say mê những tư tưởng táo bạo, nhưng đây quả là điều hơi quái gở đối với tôi. Mấy năm sau, Henry nhận được một bức thư của tay nuôi thú nọ, nói rằng hắn đã huấn luyện một chú ngựa biết lái xe. Thậm chí chú ta còn biết bóp còi bằng cách ấn mũi nữa!

Thực ra chúng tôi đã sử dụng thú để giới thiệu xe Cougar. Theo đề nghị của hãng quảng cáo cho Lincoln-Mercury, chúng tôi đã thử nghiệm bằng một con báo đốm. Văn phòng đại diện của hãng ở New York đã táo bạo đứng ra chịu trách nhiệm tìm một chú báo thuần hóa để thực hiện cuốn phim quảng cáo này. Đây không phải là chuyện dễ, vậy mà chỉ trong vòng một tháng chúng tôi đã dựng được bộ phim mô tả chú báo dữ dằn đang ngồi trên xe hơi.

Bên cạnh đó, Zimmie vẫn tiếp tục đề xuất những ý kiến táo bạo. Có lần anh đã đi lòng khắp nước, cố tìm cho ra những người trùng tên với các nhà thám hiểm nổi tiếng, chẳng hạn như Christopher Columbus hay Admiral Byrd. Họ được yêu cầu xuất hiện trong phim quảng cáo có kèm theo chú giải: “Christopher Columbus vừa khám phá ra xe Mercury mới.”

Với xe Marquis, chúng tôi nhấn mạnh tính êm ái trong khi lái và quảng cáo với khách hàng: chiếc xe Marquis đã đạt được thành quả mới trong kỹ thuật và thành chiếc xe chạy êm ái và sang trọng nhất thế giới.

Nhưng làm sao có thể trình diễn điều đó trước công chúng? Các kỹ sư của chúng tôi cho giới quảng cáo biết rằng ngồi trên xe Marquis bao giờ cũng êm ái hơn bất cứ loại xe đắt tiền nào khác. Các hãng quảng cáo lên tiếng: “Hãy chứng tỏ điều đó!” Nghe vậy các kỹ sư bèn cho mời đại diện các hãng quảng cáo đến khu vực chạy thử, họ được bật mắt và ngồi trên xe hiệu Oldsmobile, Buick, Cadillac, và Marquis. Hầu hết đều nhìn nhận rằng Marquis tạo cảm giác dễ chịu nhất.

Chẳng bao lâu các hãng quảng cáo bắt đầu đưa ra những cuộc trình diễn để minh họa tính chất này. Trong một màn, người ta để một lọ acid nguy hiểm trong xe, họ treo nó phía trên một chiếc áo lông thú đắt tiền. Một cảnh khác cho thấy đĩa nhạc được mở và âm nhạc phát ra trên ghế khi xe đang chạy. Lại một cảnh khác trình bày Bart Starr, một cầu thủ football nổi danh

đang cạo râu trên xe. Thêm một cảnh nghẹt thở nữa: chất nổ được để trên băng sau xe hơi trong khi xe đang chạy mà chẳng hề hấn gì. Để chứng minh chất nổ là thật, kết thúc màn quảng cáo người ta cho nổ tung xe hơi!

Một màn gây ấn tượng mạnh mẽ nhất là cảnh một tay cắt kim cương người Hòa Lan đang làm việc trong lúc xe chạy trên những con đường gập ghềnh. Tiếp theo đó, tay cắt kim cương được thể bằng một giáo sĩ đang thực hiện nghi lễ cắt bao quy đầu cho một đứa bé sơ sinh trong khi xe chạy trong mưa qua những con đường xấu nhất. Đòi với tôi đây là một màn hết sức căng thẳng.

Một đêm kia khi tôi đang ở Canada dự một cuộc họp, tôi đang nằm trên giường trong khách sạn trần trọc không ngủ được. Đột nhiên tôi nảy ra một ý nghĩ. Tôi gọi điện thoại cho Gene Bordinat, trưởng nhóm kiểu mẫu xe hơi, và nói; “Tôi muốn đưa lưới sắt của xe Rolls-Royce lắp vào mặt trước chiếc Thunderbird của chúng ta.”

Lúc đó, chúng tôi đã có chiếc Thunderbird bốn cửa đang hấp hối trên thị trường. Ý định của tôi là tạo ra một loại xe mới bằng cách sử dụng sàn xe, động cơ và mái của xe cũ xong thay đổi một số chi tiết để mọi người không ai nhận ra.

Trong khi cố gắng hình dung một kiểu xe lộng lẫy mới, tôi chợt nhớ ra một điều. Trước đó mấy năm, tức cuối thập niên 1930, Edsel Ford đã đưa ra chiếc Mark, một loại xe sang trọng chạy rất êm và tỏ ra thu hút được một số khách hàng. Vào giữa thập niên 1950, con trai ông là William Clay tiếp tục chế tạo Mark II dựa theo mẫu cũ. Cả hai chiếc này đều theo kiểu cổ điển và là mẫu xe nhiều người mơ ước song rất ít ai mua nổi.

Lần này tôi quyết định phục hồi Mark III, dựa trên chiếc Thunderbird có thay đổi một số bộ phận. Xe sẽ có kích thước lớn, có đặc điểm riêng để gây ấn tượng mạnh. Có lần một phóng viên đã so sánh xe này với xe sĩ quan Đức trong thế chiến thứ II.

Chúng tôi cho ra mắt Mark III vào tháng tư năm 1968, và ngay trong năm đầu đã đánh bại chiếc Cadillac nổi tiếng. Chúng tôi tiến hành buôn bán và thu được 30 triệu đô la.

Sau đó chúng tôi đưa Mark III đi giới thiệu ở nhiều thành phố khác nhau ở Hollywood, chúng tôi đặt xe trên bệ cao, và khách đến thăm phải bước lên các bậc thềm như thể họ đang ra mắt đức vua. Ở Detroit, chúng tôi cho ra mắt xe trong bữa tiệc họp mặt của các nhà xuất bản, tạp chí. Thay vì đặt xe trên một sàn quay như các nhà thiết kế mẫu thường làm, chúng tôi lại cho các tay xuất bản lên sàn quay, khi sàn bắt đầu quay, khách nhìn thấy hàng loạt xe Lincoln và Mark từ trước đến nay, đang đặt xung quanh sàn. Sau cùng trước mặt họ màn mở ra và chiếc Mark III mới toanh xuất hiện. Ấn tượng mạnh mẽ đến nỗi các tay xuất bản đặt mua ngay tại

chỗ. Tiền lời của chúng tôi lên đến con số đáng kinh ngạc: hai ngàn đô la mỗi chiếc. Ngoài ra, tiền thu được nhanh chóng đến mức chúng tôi không kịp theo dõi. Chỉ trong một năm, riêng xí nghiệp Lincoln chúng tôi đã thu được gần một tỷ đô la. Đây là thành công lớn nhất trong sự nghiệp của tôi.

VIII. ĐƯỜNG ĐỀN VINH QUANG

Năm 1968, tôi là người có khả năng kế vị chức giám đốc công ty xe Ford. Thành công về Mustang đã chứng tỏ khả năng của tôi. Thắng lợi về Mark III cũng cho thấy tôi không phải tay vừa. Tôi đã 44 tuổi, đã được Henry Ford xem là vây cánh đặc lực của ông. Tương lai tôi đang mở rộng tưởng chừng không gì ngăn cản nổi.

Vậy mà định mệnh thật trớ trêu. Công ty General Motors (GM) đã tạo cho Henry một cơ hội ông hằng mơ ước.

Dạo đó, công ty GM có một tay phó giám đốc đầy năng lực là Semon Knudsen, thường được thiên hạ gọi là “Bunkie”. Hắn tốt nghiệp kỹ sư và được bầu làm giám đốc xí nghiệp Pontiac trong công ty GM năm bốn mươi bốn tuổi. Hắn trở thành vị giám đốc xí nghiệp trẻ nhất của công ty GM và được mọi người chú ý.

Một lý do khiến mọi người quan tâm đến Knudsen là cha y vốn từng là giám đốc công ty GM. Nhiều người cho rằng Bunkie sẽ là người kế vị chức đó, vậy mà ghế giám đốc sau cùng lại rơi vào tay Ed Gole. Bunkie hiểu rằng sự nghiệp của y đã đến hồi kết thúc ở GM.

Trước giờ, bọn tôi ở công ty Ford luôn theo dõi việc làm ăn của họ. Đặc biệt, Henry là người luôn dòm ngó và khâm phục GM. Đối với ông, việc Bunkie Knudsen bất ngờ bị thất sủng là một dịp may trên trời rơi xuống. Có lẽ Henry tin rằng mọi sự thông thái của công ty GM đều tập trung ở nhiệm thể di truyền gene của Knudsen. Dù sao, Henry cũng đang lăm le đến gần. Khi hay tin Bunkie sắp sửa từ chức, ông cho mời ngay.

Một tuần sau họ thỏa thuận với nhau. Knudsen được cất nhắc lên ghế giám đốc công ty với mức lương hàng năm là 600.000 đô la — không thua gì lương Henry.

Để cho Knudsen nhậm chức, Henry phải đưa Arjay Miller xuống (ông này giữ chức giám đốc đã năm năm nay). Miller bất ngờ bị đá dít xuống làm trợ lý giám đốc, một chức vụ tạm thời trong khi chưa biết đưa ông ta đi đâu. Một năm sau, Miller từ chức và làm khoa trưởng khoa thương mại của Đại học Stanford.

Bunkie chính thức bước vào công ty đầu mùa đông 1968, trong khi tôi đang đi nghỉ mát với gia

đình. Đột nhiên tôi nhận được cú điện thoại của Henry, yêu cầu tôi gặp ông vào ngày hôm sau. Thậm chí công ty còn phải đến chiến DC-3 để rước tôi về.

Sau khi trở về tôi đến gặp Henry. Henry biết rằng tôi sẽ rất phật ý khi Bunkie được đưa lên ghế giám đốc, và ông muốn giải thích với tôi về chuyện đó. Ông tin chắc rằng việc đón nhận một tài năng của công ty GM sẽ làm bộ mặt công ty Ford chuyên biến trong vài năm sắp tới. Đồng thời ông tìm cách trấn an tôi rằng sự có mặt của Bunkie không có nghĩa là sự nghiệp của tôi đã đứt đoạn từ đây. Thậm chí ngược lại là đằng khác, ông bảo tôi: “Tôi vẫn luôn tin dùng cậu. Song cậu hãy còn trẻ, phải học hỏi thêm nữa.”

Theo Henry, Bunkie sẽ mang đến những kinh nghiệm quý báu từ phía GM. Ông nhắc tôi rằng: tôi còn trẻ hơn Bunkie những mười hai tuổi, vì vậy phải tỏ ra kiên nhẫn. Ông nhấn mạnh ông không bao giờ muốn mất tôi. Và khẳng định thêm rằng sự kiên nhẫn đó sẽ được đền bù xứng đáng trong tương lai.

Vài ngày sau tôi nhận được điện thoại của Sidhey Weinberg, một cộng sự viên của Henry Ford, đồng thời là bạn thân của tôi.

Trong bữa ăn trưa thân mật ở New York, Weinberg đoán rằng tôi hẳn phải cay cú trước sự có mặt của Bunkie. Tuy nhiên ông bảo tôi cứ bình tĩnh. Sidney và tôi đều nghe tin đồn này: Công ty GM thổi phào nhẹ nhõm vì đã trút được Knudsen. Một nhân vật cao cấp của GM đã phát biểu như sau: “Các vị đã tháo đi gánh nặng dùm chúng tôi. Chúng tôi đang chưa biết xử trí thế nào với Knudsen thì Henry đã ra tay tế độ. Chúng tôi rất biết ơn.”

Sidney nhận xét; “Bunkie chẳng ra hồn gì đâu. Rồi sẽ đến lượt cậu gặp may thôi.”

Tôi chưa dám tin. Đạo đó tôi thêm địa vị đến điên cuồng. Dù đã được Henry trấn an, sự có mặt của Bunkie là một gáo nước lạnh tạt vào mặt tôi. Sau cùng, tôi đã trải qua mọi thử thách của công ty và đã vượt qua một cách vẻ vang.

Vài tuần sau tôi bắt đầu có ý nghĩ từ chức. Một người bạn cố cùng học ở Lehigh là Herb Siegel đề nghị tôi hợp tác trong dịch vụ giải trí.

Herb nói: “Cậu xem đây. Nếu tiếp tục ở lại đây, cậu chỉ còn nước chờ Henry ban ơn. Và nếu ông ta làm ngơ trước khả năng của cậu trong vụ vừa rồi, sẽ có thể ông ta tiếp tục đối xử như thế.”

Tôi nghe cũng bùi tai. Tôi bắt đầu đi xem nhà cửa ở New York. Vợ tôi, Mary, cũng thích thú với ý nghĩ được trở lại miền đông. Nàng nheo mắt nhận xét: “Nếu làm chỗ cũ chẳng xong, ta lại được dịp thưởng ngoạn hương vị thành phố hải cảng.”

Nhưng sau cùng, tôi quyết định ở lại Ford. Tôi yêu kinh doanh xe hơi và yêu mến công ty này. Tôi thực tình không thể hình dung cuộc sống ở nơi nào khác. Có Henry bên cạnh tương lai cũng

vẫn sáng sủa kia mà. Tôi tính toán trước rằng Bunkie sẽ không giữ chức lâu và sớm muộn cũng đến phiên tôi thôi.

Ở Detroit, việc Knudsen chuyển từ GM đến Ford thường được mọi người bàn tán. Trong ngành của chúng tôi, nhảy sang làm việc cho một công ty cạnh tranh là điều rất hiếm.

Điều khiến cho câu chuyện trở nên hấp dẫn thêm là Bunkie không phải là người đầu tiên trong họ nhà Knudsen làm việc cho công ty Ford. Trước đó hơn nửa thế kỷ, cha y là William Knudsen đã làm việc cho ông nội Henry. Sau khi được cất nhắc lên một trong những chức vụ hàng đầu, hai ông bắt đầu có sự hục hặc và Knudsen bị sa thải năm 1921. Khi Knudsen rời Ford, ông kiếm được 50.000 đô la mỗi năm, một số tiền khổng lồ vào thời đó. Một năm sau, ông ký hợp đồng với công ty General Motors.

Và bây giờ mối quan hệ Knudsen-Ford đã quay trở lại. Công chúng ở Detroit thú vị trước câu chuyện về Knudsen. Báo chí bắt đầu đưa những tin hấp dẫn: Henry Ford, cháu nội của người đã sa thải William Knudsen, nay mời con trai Knudsen trở lại làm giám đốc.

Khi tin về Bunkie được loan báo, nhiều người trong cấp lãnh đạo ở Ford trong đó có tôi hết sức cay cú khi một người của hãng GM lại sắp trở thành ống xếp của chúng tôi. Tôi đặc biệt quan tâm khi nghe có tin đồn rằng Knudsen sắp sửa đưa John DeLorean đến thế vào chỗ tôi. (Dạo ấy DeLorean là một cộng sự trẻ có khả năng của GM, người đã từng sát cánh với Bunkie ở xí nghiệp Pontiac).

Tôi và các đồng nghiệp đều tin rằng hệ thống quản lý kiểu GM sẽ không có hiệu quả ở Ford. Nhưng Henry lại cho rằng, chỉ riêng sự có mặt của Bunkie Knudsen ở Glass House cũng đủ làm cho thắng lợi phía GM chuyển sang phe chúng tôi.

Điều đó không bao giờ xảy ra. Công ty Ford luôn có cách làm việc riêng của mình. Chúng tôi tiến tới rất nhanh, và Bunkie dường như không theo kịp tốc độ đó. Hơn nữa, y tỏ ra yếu kém về mặt quản trị. Dần dà tôi nhận ra rằng có lẽ công ty GM có lý khi không đặt Knudsen vào ghế giám đốc.

Knudsen luôn nghi hoặc tôi. Ý cho rằng tôi đã đeo đuổi chức vụ này trước khi y đến và vẫn tiếp tục dòm ngó trong khi y đương vị. Y đoán đúng cả hai. Rất tiếc, tất cả chúng tôi đều quá bận rộn không thể bận tâm đến chuyện chính trị trong văn phòng. Tuy nhiên chúng tôi đã gặp nhiều bất đồng, nhất là việc đề ra mẫu xe mới.

Sau khi bước vào công ty, y bắt đầu làm cho xe Mustang nặng nề và to ra. Knudsen cũng tự cho phép mình thiết kế lại chiếc Thunderbird theo kiểu chiếc Pontiac của y, trước đó vốn là một tai họa.

Với tư cách một người chỉ huy, Bunkie liên hệ rời rạc với người trong công ty. Một trong những thất bại của y là không thể triệu tập được những tay chỉ huy khác từ GM để giúp y thực hiện kế hoạch. Không ai ở Ford cảm thấy thực sự trung thành với Knudsen, do đó y không có quyền hành tận gốc rễ, sau cùng, y cảm thấy mình đơn độc trong bầu không khí liên minh và không dễ dàng chấp nhận. Một thập niên sau, tôi chuyển đến Chrysler và cố gắng không phạm lỗi lầm đó.

Các báo chí thường cho rằng tôi muốn nổi loạn chống lại Knudsen. Tuy nhiên thất bại của y chẳng liên quan gì đến tôi cả. Bunkie Knudsen cố gắng lãnh đạo Ford mà không sử dụng cả một hệ thống. Y không quan tâm đến hệ thống quyền lực. Y cố gắng chế ngự chúng tôi bằng cách đưa ra những yêu sách dẫm chân lên quyền hành của chúng tôi.

Ngay từ đầu, Ford và GM đã là hai công ty khác hẳn. GM luôn luôn bảo thủ và độc đoán, bao gồm hàng chục ủy ban và nhiều cấp điều hành. Ford ngược lại, tạo được bầu không khí ganh đua, và chúng tôi thường quyết định vấn đề nhanh chóng. Trong thế giới trì trệ và ngăn nắp của GM, Bunkie đã thành công. Còn ở Ford, y chỉ là con cá không gặp nước.

Knudsen chỉ tồn tại mười chín tháng. Henry Ford đã thu hút được sự chú ý của công chúng bằng cách thu dùng một tay lãnh đạo của GM, để rồi sau đó ông hiểu ra rằng thành quả trong công ty này không hẳn có thể chuyển sang công ty khác.

Ước gì tôi có thể nói rằng Bunkie bị sa thải vì đã hủy hoại xe Mustang hoặc vì khả năng kém cỏi. Nhưng thật ra lý do không phải vậy. Bunkie bị sa thải chỉ vì y thường bước vào văn phòng Henry, mà không gõ cửa. Đúng vậy — Không gõ cửa!

Ed O’Leary, một trong những phụ tá của Henry, kể lại: “Điều đó khiến Henry cáu tiết! Cửa mở, và Bunkie đã đứng sẵn đó.”

Henry là một ông vua không thể chấp nhận sự bình đẳng, và đó là điều Bunkie không nhận thấy được. Y đã phạm sai lầm lớn khi tìm cách thân mật với Henry hơn. Một điều người ta không thể làm ở Ford là tiến tới quá gần ngai vàng. Mấy năm trước Beacham đã từng khuyên tôi: “Hãy để cho Henry thấy quyền uy của mình và thấy rằng ông ta thuộc một tầng lớp cao hơn chúng ta.”

Việc Henry Ford sa thải Bunkie là một câu chuyện thú vị. Nó tiết lộ cá tánh của ông. Buổi chiều thứ hai nhằm ngày lễ Lao động, ông phái Ted Mecke, một phó giám đốc chuyên trách về quan hệ, đến gặp Bunkie tại nhà. Nhiệm vụ của Mecke: cho Knudsen biết y sắp bị sa thải.

Nhưng Mecke không thể nói thẳng ra điều đó, và anh chỉ có thể thốt lên: “Henry nhờ tôi cho anh biết rằng ngày mai công việc sẽ gay go đấy.”

“Khoan đã nào,” bà Knudsen là một phụ nữ rất tinh tế, bèn hỏi: “Anh đến đây thực sự vì việc gì? Ai phái anh đến và sự việc cụ thể ra sao? Có phải các anh định sa thải chồng tôi?” Bà đoán ra sự

thật ngay lập tức, và Mecke không còn cách nào khác hơn là xác nhận.

Sáng hôm sau, Henry đến phòng họp. Mặc dù biết rằng tôi sẽ hài lòng thấy Knudsen ra đi, Henry vẫn chưa nói thẳng với y về việc sa thải.

Sau cùng Mecke nói với Bunkie: “Có lẽ anh nên đến gặp ông Ford.”

Khi Bunkie đến văn phòng Henry, Henry hỏi: “Mecke có nói chuyện với anh chưa?”

Bunkie thốt lên: “Cái quái gì xảy ra ở đây thế? Anh định sa thải tôi sao?”

Henry gật đầu và nói: “Công việc không trôi chảy.” Henry thường có kiểu nói mơ hồ như thế.

Vài phút sau Henry lại bước vào văn phòng tôi. Ông bảo: “Bunkie đang triệu tập một cuộc họp báo.”

“Chuyện gì xảy ra vậy?” tôi hỏi. Vào lúc này tôi đã hình dung ra sự việc, song tôi muốn nghe lại từ chính miệng con ngựa già. Henry cố gắng cho tôi biết rằng ông vừa sa thải Bunkie. Nhưng trước cặp mắt soi mói của tôi, Henry dường như không thốt lên lời. Sau cùng ông nói: “Chúng ta có nhiều vấn đề mà Bunkie không hiểu.”

Đó là giây phút căng thẳng. Sau đó Bunkie lại xuất hiện trong văn phòng tôi và nói: “Hình như tôi đã bị sa thải, nhưng không chắc lắm.”

Vừa khi Knudsen bỏ đi, Henry lại bước vào và hỏi: “Hắn nói gì với anh thế?”

Vài phút sau Henry lại trở vào: “Chúng ta sẽ làm gì bây giờ? Bunkie sắp triệu tập họp báo ngay tại đây!” Tôi đáp: “Ô, nếu anh ta bị say, anh ta phải nói một chút gì chứ.”

Henry bảo: “Nếu vậy thì hắn phải cho họp báo ở khách sạn, chứ không phải trong tổng hành dinh của chúng ta.”

Tôi có một cảm giác trộn pha lẫn lộn về vụ này. Một mặt tôi hài lòng trước sự ra đi của Bunkie. Nhưng đồng thời tôi cũng thấy thương hại y. Tôi không muốn kết cuộc của một giám đốc lại bi thảm như thế.

Còn Henry Ford không bao giờ có thể đuổi ai một cách thẳng thừng. Những việc phức tạp như thế ông thường mượn tay người khác.

Tôi không khỏi thắc mắc: liệu điều đó sẽ xảy ra với tôi không? Chiều hôm đó tôi nói chuyện với Mary. Nàng bảo: “Sao anh không tận dụng cơ hội này.”

Cho dù Bunkie đã ra đi, Henry vẫn chưa sẵn sàng giao chức vụ cho tôi. Thay vào đó, ông lập một ban giám đốc gồm ba người. Tôi chịu trách nhiệm điều hành công việc ở vùng Bắc Mỹ châu, Robert Stevenson trông coi về mặt quốc tế và Robert Hampson, phụ trách những việc

không thuộc về xe hơi.

Cũng may là cuộc cải tổ không kéo dài lâu. Năm sau đó, ngày 10 tháng mười hai năm 1970, sau cùng tôi đã đạt được điều mà bấy lâu nay tôi chờ đợi: ghế giám đốc công ty Ford.

Vài ngày trước khi thông báo chính thức, Henry đến văn phòng và cho tôi biết ý định của ông. Tôi chợt nghĩ: “Đây là món quà giáng sinh vĩ đại nhất trong đời!” Rồi chúng tôi cùng ngồi đó yên lặng, ông ngậm thuốc lá, còn tôi hút xì gà, và nhả khói vào nhau.

Henry vừa bước ra khỏi phòng, tôi liền gọi điện thoại cho Mary. Rồi tôi điện cho bố ở Allentown để thông báo tin mừng. Trong cuộc đời hoạt động dai dẳng cha tôi cũng có nhiều giây phút hạnh phúc, và cú điện thoại hôm ấy là một trong những niềm hạnh phúc lớn của ông.

Khi tôi trở thành giám đốc, công ty xe Ford có khoảng 432 ngàn nhân viên. Toàn bộ bảng lương của chúng tôi lên đến con số hơn 3,5 tỷ đô la. Chỉ riêng khu Bắc Mỹ, chúng tôi đã sản xuất 2,5 triệu xe hơi và 750 ngàn xe tải mỗi năm. Tính tổng cộng số xe bán ra nước ngoài lên đến 1,5 triệu chiếc. Tổng số bán ra năm 1970 là 14,9 tỷ đô la, mang lại lợi nhuận 515 triệu đô la.

Lúc bấy giờ 515 triệu không phải là chuyện xoàng, song nó chỉ thể hiện 3,5% tổng doanh số bán. Trong những năm đầu của thập niên 1960, lợi nhuận không bao giờ dưới 5% cả, vì vậy tôi quyết định nâng lên.

Mọi người đều biết rằng chỉ có hai cách để kiếm thêm tiền: một là bán thêm sản phẩm, hai là giảm bớt phí tổn. Nhìn kỹ công việc của chúng tôi, tôi càng cảm thấy rằng phải chọn cách thứ hai.

Với tư cách giám đốc, một trong những biện pháp đầu tiên của tôi là triệu tập cuộc họp cấp lãnh đạo để thiết lập một chương trình cắt giảm chi phí, bao gồm việc sắp xếp lại thời gian, bố trí lại sự bất hợp lý trong sản xuất cũng như trong phương pháp làm việc.

Có nhiều điều cần phải cải tiến. Chẳng hạn, mỗi năm chúng tôi phải bỏ ra hai tuần để chuẩn bị thiết kế mẫu xe mới cho năm tới. Suốt thời gian đó các công xưởng sẽ ngưng hoạt động.

Tôi thực hiện hàng loạt những chương trình cắt giảm, phí tổn. Tôi phải đảm đương nhiều lãnh vực: bán sản phẩm, quản lý thị trường, và thiết kế mẫu xe. Nhưng với tư cách giám đốc, nhiệm vụ hàng đầu đồng thời cũng diễn ra khá thầm lặng là tìm hàng trăm biện pháp khác nhau để cắt giảm phí tổn và gia tăng lợi nhuận.

IX. RẮC RỐI TRÊN THIÊN ĐƯỜNG

Cho đến khi tôi trở thành giám đốc, Henry Ford vẫn luôn là một nhân vật xa cách. Tuy nhiên hiện nay văn phòng chúng tôi nằm cạnh nhau và chúng tôi gặp nhau thường xuyên hơn, mặc dù chỉ trong các cuộc họp. Tôi càng hiểu rõ về Henry Ford, lại càng lo âu về tương lai công ty và tương lai của chính tôi nữa.

Glass House là một cung điện, và Henry nắm quyền lực tối cao, Mỗi khi ông bước vào, người ta bắt đầu bảo nhau: *“Hoàng thượng giá lâm.”* Các nhân viên sẽ bước chậm lại với hy vọng được gặp ông. Nếu họ may mắn, ngài Ford có thể chú ý đến họ và cất lời chào. Đôi khi ông có thể hạ cố trò chuyện với họ đôi câu.

Mỗi lần Henry bước chân vào phòng họp, không khí đột nhiên thay đổi hẳn. Ông chế ngự mạng sống và cái chết của tất cả chúng tôi. Chỉ cần ông ra lệnh: “Xử tử!” — và thế là xong. Sự nghiệp đầy hứa hẹn nào đó sẽ tiêu tan thành tro bụi mà không cần bàn cãi thêm.

Henry là kẻ tôn thờ bề ngoài. Nếu một nhân viên ăn mặc thích hợp và ăn nói đúng lúc, ông sẽ chú ý đến hẳn. Nhưng nếu bề ngoài không ra hồn thì hãy coi chừng.

Có lần Henry ra lệnh cho tôi sa thải một nhân viên mà dưới mắt ông là một gã “đồng tính.”

Tôi bảo: “Thật là vớ vẩn. Đó là một người bạn tốt của tôi. Hẳn có vợ con đang hoàng. Chúng tôi vẫn thường dùng bữa với nhau.”

“Tổng cổ hẳn đi,” Henry lập lại “đó là một thằng đồng tính.”

“Vì sao anh nghĩ thế?” tôi nói.

“Nhìn kìa. Hẳn mặc quần chật quá.”

“Henry,” tôi thản nhiên nói, “quần của hẳn thì có liên quan gì đến chuyện đó chứ?”

“Hẳn rất kỳ quặc,” Henry nhận xét. “Tướng đi của hẳn trông như đàn bà. Tông cổ hẳn đi.”

Sau cùng tôi buộc phải sa thải một người bạn tốt. Tôi đưa hẳn ra khỏi công ty và căm ghét giây phút đó. Nhưng không còn cách chọn lựa nào khác.

Sự độc tài là một tánh xấu. Thế mà Henry lại tôn sùng.

Khi tôi mới nhận chức giám đốc, Henry triết lý đôi câu về cách quản lý: “Đừng bao giờ cho phép nhân viên mình quá thoải mái. Đừng cho hẳn yên thân và tự do hành động theo ý mình. Cần luôn luôn làm trái ý hẳn. Phải để cho nhân viên của anh lo lắng và mất thăng bằng.”

Bây giờ chắc các bạn đang tự hỏi vì sao vị lãnh đạo công ty xe Ford, một trong những người uy quyền nhất thế giới, có thể cư xử như một tên vô lại? Điều gì khiến ông bất bình thường như thế?

Có lẽ phải trả lời như sau: Henry Ford chưa bao giờ phải tranh đấu để đạt đến cái gì. Có lẽ đó là một cậu con cưng sinh ra để thừa hưởng gia tài. Những đứa như thế thường nhìn đời khinh khinh và tư hỏi cuộc sống sẽ ra sao nếu không có bố. Người nghèo thường phàn nàn rằng không ai cho họ nghỉ ngơi, nhưng người giàu lại không bao giờ tự đạt được cái gì bằng chính nỗ lực bản thân. Không ai cho họ sự thật. Thiên hạ chỉ nói những gì họ muốn nghe.

Dường như Henry Ford II, cháu nội của người sáng lập công ty xe Ford, đã bỏ ra cả đời để thổi phồng sự việc.

Có lẽ đó là lý do tại sao ông thường có cảm giác bất ổn. Ông thường tìm cách nhìn cho ra những nơi phản kháng. Từ xa nhìn thấy hai nhân viên trò chuyện trong công ty, lập tức ông cho rằng họ đang bàn bạc một âm mưu!

Tôi không muốn là một nhà phân tích tâm lý ở đây, nhưng tôi hiểu rõ ngọn nguồn nỗi sợ hãi của ông. Khi Henry còn nhỏ, ông nội ông thường hay lo lắng vì sợ cướp. Cậu bé lớn lên trong căn nhà kín cổng cao tường, luôn được khóa chặt và canh gác cẩn mật, không dễ gì tin tưởng người ngoài.

Cứ như thế, Henry sinh ra hoang tưởng về nhiều thứ. Chẳng hạn, ông rất ghét viết lách. Mặc dù hai chúng tôi quản lý công ty bên nhau đã gần tám năm, hầu hết các hồ sơ của tôi đều không có chữ ký ông. Henry thường khoe khoang rằng ông không bao giờ giữ lại hồ sơ sổ sách gì cả. Thỉnh thoảng ông lại đốt hàng đống giấy tờ.

Ông bảo tôi: “Cái thứ đó chỉ tổ làm hại anh. Kẻ nào giữ lại hồ sơ cho lắm sẽ chuốc họa vào thân. Sau cùng nó sẽ rơi vào tay những người không có quyền đọc và đó là cái giá phải trả.”

Sau vụ Watergate, ông cảm thấy sự việc trầm trọng hơn: “Thấy chưa? Tôi đã bảo mà: Việc đó có thể xảy ra cho chúng ta lắm!”

Có lần ông đến thăm văn phòng tôi, liếc nhìn những tập bản thảo và hồ sơ và nói: “Thật điên rồ. Ngày kia cậu sẽ bị đóng đinh lên thập tự giá vì đã giữ cái của nợ này.”

Ông sông theo phương châm của ông nội: “Lịch sử chỉ là hão huyền.” Câu đó đã ám ảnh ông. Và thái độ của ông là hủy bỏ tất cả.

Có lần Henry ngồi chụp ảnh. Người được mời đến là Karsh, nhà nhiếp ảnh nổi tiếng của Canada. Như thường lệ, Karsh chụp ảnh rất tuyệt. Bức chân dung Henry độc đáo đến nỗi ông lập tức gửi cho bạn bè và thân quyến.

Một hôm Ted Mecke, phụ tá của Henry, bắt gặp tôi đang chiêm ngưỡng bức ảnh.

“Anh nghĩ sao về bức ảnh mới của ông chủ?” Ted hỏi.

“Thật tuyệt,” tôi đáp. “Nhân tiện, tôi chưa có bức ảnh nào của Henry. Cậu thấy tôi có nên xin một tấm không?”

“Đương nhiên, tôi sẽ bảo ông ta ký tên vào.”

Vài ngày sau Mecke cho tôi biết: “Ông Ford chưa muốn ký tên vào bức ảnh đó, vì vậy tôi đưa ông ta giữ lại.”

Lần tiếp theo tôi đến gặp Henry, nhìn thấy bức ảnh để trên bàn, tôi nhận xét:

“Bức ảnh tuyệt quá.”

“Cám ơn. Thực ra bức ảnh này dành cho anh. Chỉ có điều tôi chưa ký tên vào đây.”

Ông không bao giờ nhắc lại chuyện đó và tôi không bao giờ nhận được bức ảnh. Nó đã biến đi đâu. Đối với Henry, tặng ảnh là một biểu hiện quá thân thiết — thậm chí với giám đốc của chính mình.

Hình như Henry không bao giờ muốn để lại bất cứ kỷ niệm nào có thể chứng minh tình bạn. Cho dù dạo đó chúng tôi là bạn của nhau. Hình như ông hiểu rằng một ngày nào đó ông sẽ phản bội tôi, và không muốn để lại bằng cớ rằng chúng tôi đã từng là bạn.

Thậm chí trong những năm đó chúng tôi thường bất đồng quan điểm với nhau. Nhưng tôi luôn cố gắng tránh căng thẳng. Nếu có vấn đề nghiêm trọng cần tranh cãi, tôi cố gắng tránh bàn trước mặt mọi người. Những lúc ấy ông tỏ ra công bằng hơn.

Với tư cách giám đốc, tôi không muốn mất thì giờ cho những cuộc tranh luận nhỏ nhen, mà phải nghĩ đến những chuyện to tát hơn. Trong năm năm sắp tới công ty sẽ đi về đâu? Khuynh hướng chính mà chúng tôi phải dốc sức vào là gì?

Sau chiến tranh Ả Rập-Israel năm 1973 và cuộc khủng hoảng nhiên liệu tiếp theo đó, thị trường thế giới có nhiều biến động. Điều đó đòi hỏi chúng tôi phải có phản ứng nhạy bén. Xe hơi nhỏ và tiết kiệm nhiên liệu là hình ảnh của tương lai.

Không cần phải tài ba gì mới nhận ra được điều đó. Chúng tôi chỉ cần theo dõi số bán năm 1974. Ở công ty GM tốc độ bán ra giảm xuống 1,5 triệu chiếc, ở công ty Ford giảm nửa triệu. Người Nhật dốc sức sản xuất xe nhỏ, và bán như điên.

Tuy nhiên Henry lại cho rằng xe nhỏ là con đường đi vào chỗ chết. Ông thích nói rằng: “Xe nhỏ thì lợi nhuận cũng nhỏ theo.”

Ngày nay thực tình mà nói, người ta không thể kiếm tiền bằng xe nhỏ — ít ra là ở Mỹ. Và điều đó càng ngày càng đúng.

Nói như vậy không có nghĩa chúng ta không nên chế tạo xe nhỏ. Thậm chí nhiên liệu không

khan hiếm chẳng nữa, chúng ta cũng phải chiều lòng khách hàng. Nếu họ đòi xe nhỏ mà không được cung cấp, lập tức khách hàng bỏ rơi chúng tôi và quay sang Honda hay Toyota, nơi sẵn sàng chiều ý họ.

Điều đơn giản là chúng ta phải quan tâm đến thị trường. Đối với chúng tôi, việc không thể cung cấp xe nhỏ tiết kiệm nhiên liệu cũng giống như làm chủ một hiệu giày và chúng tôi phải trả lời với khách hàng: “Rất tiếc, chúng tôi chỉ đóng giày cỡ số 9 trở lên.”

Xe nhỏ trở thành một khúc xương trong họng Henry. Nhưng tôi phải thuyết phục rằng ít nhất phải chế tạo loại này để bán trên thị trường châu Âu. Ở đó giá nhiên liệu cao và đường sá thì hẹp, thậm chí Henry cũng đồng ý rằng xe nhỏ sẽ phù hợp với thị trường châu Âu. Tôi phái Hal Sperlich, kế hoạch gia sản xuất số một của chúng tôi, băng qua Đại Tây Dương để nghiên cứu thị trường. Chỉ trong vòng một ngàn ngày, Hal và tôi đã thiết kế xong xe mới. Chúng tôi gọi xe nhỏ này là Fiesta và cho rằng đây sẽ là một thành công lớn.

Trong ngót hai mươi năm, phe đối lập ở Ford đã đưa ra nhiều lý do ngăn cản chúng tôi thiết kế loại xe này. Thậm chí giám đốc bộ phận Âu Châu của công ty cũng phản đối chiếc Fiesta.

Nhưng tôi biết đây là việc phải làm. Tôi đến văn phòng Henry và trực tiếp gặp ông, tôi bảo: “Các đồng nghiệp của tôi ở châu Âu không thích loại xe này, vậy anh bảo tôi phải làm gì bây giờ? Tôi không muốn chúng ta hành động một cách mò mẫm như chúng ta đã từng làm với chiếc Edsel. Nếu anh không ủng hộ tôi hết mình, chúng ta sẽ dẹp kế hoạch đó.”

Henry nhìn thấy vấn đề. Sau cùng ông đồng ý bỏ ra một tỷ để sản xuất Fiesta. Và ông đã không sai lầm. Fiesta là một thành công đáng kể, nó giữ công ty đứng vững ở châu Âu và là một bước ngoặt cho công ty, có thể sánh với công lao chiếc Mustang đã đem lại thành quả to lớn cho sự nghiệp Ford vào thập niên 1960.

Ngay khi đó, Sperlich và tôi bắt đầu nghĩ đến hoàn chỉnh chiếc Fiesta trở thành mẫu xe Mỹ năm 1979. Chúng tôi nhận thấy mức nhập cảng xe Nhật đang gia tăng. Công ty GM đang thiết kế xe mới. Công ty Chrysler đưa ra chiếc Omni và Horizon. Trong khi Ford vẫn đang chờ đợi.

Nói chung, chiếc Fiesta vẫn còn quá nhỏ đối với: thị trường Mỹ. Vì vậy Hal và tôi quyết định tăng kích thước xe.

Tuy nhiên vào lúc này, ưu thế mậu dịch của Nhật cùng phí tổn nhân công cao ở Mỹ làm cho các công ty Mỹ phải đối đầu gay go với nạn cạnh tranh một khi muốn sản xuất xe nhỏ. Chúng tôi sẽ phải tốn 500 triệu đô la xây dựng cơ xưởng mới để sản xuất động cơ bốn xy-lanh và hộp số. Henry tỏ ra ngần ngại trước canh bạc này.

Nhưng Sperlich và tôi quá hứng thú với kế hoạch nên không dễ dàng nhượng bộ.

Chúng tôi thực hiện cuộc hành trình đến Nhật và tổ chức cuộc họp với cấp lãnh đạo công ty Honda. Lúc bấy giờ Honda không muốn sản xuất xe hơi, mà đang quan tâm đến các loại mô tô. Tuy nhiên họ có đầy đủ máy móc để sản xuất động cơ nhỏ và sẵn sàng hợp tác với chúng tôi.

Tôi và ông Honda rất ăn ý nhau. Ông mời tôi tới tư dinh và tổ chức đại tiệc, kèm theo những màn trình diễn pháo bông đồ sộ. Trước khi rời Tokyo, chúng tôi đã cùng nhau đi đến một thỏa thuận. Honda sẽ cung cấp cho chúng tôi 300 ngàn bộ hộp số mỗi năm với giá 711 đô la mỗi bộ. Đây là một cơ hội tuyệt diệu.

Trở về từ Nhật tôi cảm thấy rất hăng máu. Fiesta sẽ ra đời và trở thành hiện tượng Mustang thứ hai. Hal và tôi bắt đầu thảo ra kế hoạch.

Nhưng khi tôi kể với Henry về thỏa thuận giữa chúng tôi và Honda, ông phản đối ngay: “Không một chiếc xe nào nhân danh tôi lại chứa động cơ của người Nhật!” Và thế là kết thúc một cơ hội ngàn vàng.

Bất cứ ai trên thế giới này cũng chịu trách nhiệm với một người nào đó. Có người chịu trách nhiệm với cha mẹ, hoặc với con cái. Có người chịu trách nhiệm với cháu chắt, với ông chủ, hoặc thậm chí với con chó của mình. Lại có những người cảm thấy mình chịu trách nhiệm trước Chúa.

Nhưng Henry Ford chưa bao giờ chịu trách nhiệm với bất cứ ai. Thông thường trong một công ty, vị lãnh đạo chịu trách nhiệm trước các nhân viên và các tay có cổ phần. Ông ta cũng phải chịu trách nhiệm trước ban giám đốc của mình. Còn Henry dường như luôn thoát ly khỏi qui luật đó.

Công ty Ford bắt đầu cởi mở từ năm 1956, nhưng Henry chưa bao giờ thực sự chấp nhận thay đổi ấy. Theo ông cũng giống như ông nội ông, một người đầy quyền hành, công ty sinh ra để làm vui lòng ông. Giống như một tay nuôi nấng, ông rải phân lên và bỏ mặc chúng trong bóng tối. Dĩ nhiên thái độ đó xuất phát từ thực tế: Henry và gia đình ông chỉ có mười hai phần trăm cổ phần, song lại nắm giữ bốn mươi phần trăm quyền bầu cử.

Thái độ của ông đối với chính phủ cũng không khác thái độ đối với công ty.

Có lần ông hỏi tôi: “Anh có đóng thuế lợi tức không?”

“Anh không đùa đây chứ?” Tôi đáp lại “đương nhiên có!” Dù cho khôn khéo đến đâu, tôi vẫn phải trả năm mươi phần trăm những gì kiếm được.

“Tôi lo quá,” ông bảo. “Năm nay tôi phải trả 11 ngàn đô la. Đã sáu năm nay, đây là lần đầu tiên tôi phải đóng thuế!”

Tôi hết sức kinh ngạc nên hỏi: “Này Henry, thế trước giờ anh làm sao?”

“Các luật sư của tôi đã lo chuyện đó,” ông đáp.

“Này, tôi không chống lại việc tận dụng kẽ hở mà chính phủ vô tình tạo ra. Nhưng mọi người làm việc trong công ty đều phải trả số tiền tương đương như anh! Anh cho rằng mình vượt ra ngoài qui luật đó sao?”

Nhưng ông không nhìn thấy vấn đề. Và tôi không có lý do gì để thuyết phục ông rằng ông đã phá vỡ luật pháp bằng một trò chơi có thể gọi là lợi dụng chính phủ.

Trong suốt nhiều năm làm việc với nhau, tôi nhận thấy Henry ít khi chịu bỏ tiền túi ra. Có lần công ty đặt mua một chiếc phản lực 727 của hãng hàng không Nhật. Đây là một loại máy bay sang trọng dùng trong những chuyến công tác đặc biệt. Các luật sư bảo rằng cá nhân Henry cũng không được dùng máy bay này, trừ khi ông chịu trả phí tổn cho chuyến đi. Nhưng Henry thà phải đi bộ còn hơn phải móc tiền túi trả cho công ty.

Trong khi đó, tôi thường sử dụng chiếc 727 trong những chuyến công vụ ra nước ngoài. Chiếc phản lực cơ trở thành cái gai trong mắt Henry. Ông căm ghét thấy tôi ngồi chễm chệ trên máy bay trong khi ông không được ngồi.

Ngày kia Henry bất ngờ ra lệnh bán quách chiếc máy bay cho vua Iran với giá năm triệu đô la. Chuyên viên đặc trách phi đội hết sức ngạc nhiên. Anh ta hỏi: “Chiếc máy bay rất có lợi sao lại bán đi?”

“Không cần,” Henry đáp. “Tôi không muốn nhìn thấy nó thêm giây phút nào nữa.”

Sau một vụ kiểm tra nội bộ, Henry phải trả lại cho công ty 34 ngàn đô la. Ông bị phát giác có nhúng tay vào một vụ tham nhũng, và thậm chí các thanh tra của chính ông cũng không muốn làm ngơ. Cách bào chữa duy nhất của Henry là đổ lỗi cho bà vợ. Tuy vậy việc Henry nhìn nhận tội lỗi đã là điều đáng kể rồi.

Câu chuyện trên đây chẳng thấm thía gì so với vụ xảy ra ở Rencen.

Rencen là một khu hào nhoáng gồm các tòa cao ốc, cửa hàng và khách sạn cao nhất thế giới. Khu này được xây dựng công phu để làm nổi bật trung tâm Detroit. Nhưng càng ngày càng trở nên kém sầm uất vì các dịch vụ thương nghiệp đang hướng dần ra ngoại ô.

Henry quyết định tái thiết lại công trình này cho mình và đầu tư tiền vào đó. Số tiền công ty chính thức bỏ ra là sáu triệu đô la — dĩ nhiên xuất ra từ công quỹ. Số tiền này dần dà lên đến 12 triệu. Sau cùng công ty phải gánh một phí tổn 100 triệu đô la. Ít ra đó cũng là con số chính thức. Nhưng nói chung, tôi tính toán rằng công ty còn đầu tư thêm 200 triệu đô la nữa cho

trung tâm Rencen — nếu tính toán toàn bộ chi phí bao gồm việc di chuyển hàng trăm nhân viên về đó. Đương nhiên, chỉ có một phần trong số tiền đầu tư khổng lồ là được công khai hóa.

Tôi rùng mình. Lẽ ra số tiền ấy phải được bỏ ra để cạnh tranh với công ty General Motors. Thay vì chi vào các bất động sản, công ty GM đã đầu tư vào xe nhỏ. Nhiều lần tôi gặp Henry và bàn với ông chuyện đó.

Song ông cố tình lãng đi.

Mỗi quan tâm của Henry đối với Rencen đáng lẽ bớt đi phần nào nếu ông chịu mở mắt nhìn rõ Carnegies, Mellons, hoặc Rockefellers. Những gia đình này sử dụng nguồn tài chính của mình vì lợi ích chung.

Nhưng khác hẳn với những người kể trên, sự rộng rãi của Henry thường xuất phát từ tiền của người khác — nguồn tài chính không phải là của ông mà thuộc công ty và các tay có cổ phần. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi họ không được hội ý trước.

Ngay từ đầu, Rencen đã là một thất bại. Năm 1974, khi chỉ mới hoàn thành phân nửa, nó đã nuốt hết 100 triệu đô la.

Để bù đắp lại, Henry cử Paul Bergmoser, bay đi khắp nước làm áp lực với các công ty khác, đòi họ “đầu tư” vào Rencen. Năm mươi một công ty đã bỏ tiền ra. Trong số đó có ba mươi tám công ty dựa vào Ford về nhiều lãnh vực.

Vì nể uy tín Ford, nhiều cửa tiệm đứng hàng đầu nước Mỹ và châu Âu đồng ý dời đô đến Rencen. Mặt khác họ cũng đòi hỏi những bảo đảm từ phía công ty. Việc này đã dẫn đến tình trạng lỗ bịch cho công ty Ford vì phải chịu tổn thất trong hai năm đầu.

Khi tôi đang viết những dòng này, Rencen đang đứng trên vực thẳm khủng hoảng kinh tế. Ngày nay kiến trúc của nó hỗn tạp và không là một trung tâm thu hút. Phí tổn đậu xe quá cao. Trong đó có một văn phòng tốn kém 2,7 triệu đô la, với một đường lên ngoằn ngoèo và lò sưởi sang trọng, xây dựng riêng cho Henry Ford.

Tôi thường tự hỏi: Giới báo chí trốn đâu cả rồi? Dạo đó người ta điều tra và viết phóng sự liên miên, nhưng ở Detroit không ai khai thác được sự thật phía sau bức màn Rencen.

Theo tôi, Henry là một tay chơi bời cở bự. Ông không bao giờ làm việc tích cực. Chỉ *chơi* tích cực. Ông chỉ biết quan tâm đến rượu, đàn bà và ca hát.

Thật tình mà nói, tôi luôn cho rằng ông ghét đàn bà — chỉ trừ mẹ ông. Khi bố Henry qua đời, mẹ ông nắm quyền hành trong gia đình và buộc con trai phải có trách nhiệm. Bà cũng rèn Henry vào khuôn phép.

Nhưng khi bà mất năm 1976, thế giới bắt đầu đảo điên. Người phụ nữ duy nhất mà ông kính trọng trên đời nay không còn nữa. Henry trở thành một tay độc tài tuyệt đối, luôn tin rằng đàn bà được sinh ra trên thế gian chỉ để đàn ông giải trí.

Có lần ông than phiền với tôi rằng, ngày kia phụ nữ sẽ chiếm công ty Ford và hủy hoại nó. Ông bảo rằng mười ba đứa cháu trong công ty hiện nay đang nắm quyền nhiều hơn ông và các chị em ông. Song điều ông cảm thấy đáng buồn nhất là trong số đó có đến bảy gái và chỉ sáu trai. Ông thường bảo tôi đàn bà chẳng điều khiển được việc gì cả.

Mary đã tỏ ra sáng suốt khi nhận xét ông ngay từ đầu. Nàng thường bảo tôi: “Rượu hủy hoại tất cả thần kinh ức chế và chân tướng con người sẽ hiện ra. Vì vậy hãy coi chừng: đây là một kẻ đê tiện”.

Thật ra, Mary là một trong rất ít phụ nữ mà ông không dám miệt thị. Có lần trong bữa tiệc sinh nhật thứ năm mươi của một bạn thân chúng tôi là Katie Curran, Henry và Mary rơi vào một cuộc tranh luận dai dẳng trong khi mọi người đang nâng cốc. Khi ấy Henry uống rất nhiều nhưng Mary không uống giọt nào vì nàng bị bệnh tiểu đường.

Họ bàn về cuộc họp của các nhân vật cao cấp, điều vẫn thường xảy ra giữa chốn đông người. Khi Mary bảo Henry rằng đáng lý ra phải mời thêm các phu nhân, Henry tỏ ra bất đồng, ông nói: “Các bà thường thích chơi trội lẫn nhau. Ai cũng muốn khoe khoang quần áo và nữ trang của mình.”

Mary cãi lại: “Anh lầm hoàn toàn. Khi có mặt các bà vợ, cánh đàn ông các anh phải về ngủ đúng giờ. Họ không thể la cà thêm. Số tiền rượu đỡ tốn đi phân nửa và sáng hôm sau mọi người đều đến họp đúng lúc. Các anh sẽ lợi được nhiều hơn nếu mời các bà vợ cùng đi.” Henry lắng nghe nàng. Sau đó ông bảo tôi: “Vợ anh rất khó tính.”

Muốn trừng trị Henry phải biết bình tĩnh đứng lúc. Lúc ấy bạn có thể nhéo mũi ông ta được. Mary luôn luôn có khả năng làm việc đó mà không bị rắc rối.

Vì Henry luôn say như hũ chim, tôi luôn cố tránh xa ông trong những cuộc họp mặt xã hội. Hai nhà cố vấn của tôi là Beacham và McNamara thường khuyên: “Hãy tránh xa ông ấy. Khi Henry xỉn, anh có thể gặp rắc rối vì những chuyện chẳng đáng gì.”

Ed O’Leary cũng cho tôi lời khuyên tương tự:

“Có thể anh không bao giờ bị sa thải vì làm thiệt hại một tỷ đô la. Nhưng một buổi tối anh có thể bị đuổi việc khi Henry đang say. Ông ta có thể gọi anh là thằng mọi Ý và thế nào anh cũng nổi nóng. Hãy nhớ rằng chuyện ấy chẳng đáng gì đâu, cứ tránh voi không xấu mặt nào.”

X. 1975: NĂM BI ĐÁT

Năm 1975, những dự đoán của tôi bắt đầu xảy ra. Henry Ford thực hiện một ý định có tính toán nhằm hãm hại tôi từng bước một.

Cho đến lúc đó, ông tìm mọi cách để cô lập tôi. Nhưng trong năm này ông bắt đầu bị chứng đau ngực và sức khỏe có phần kém đi. Vua Henry cảm thấy mình đã già yếu thực sự.

Ông trở nên đầy thú tính. Tôi thường mừng tượng cơn điên rồ của ông: “Tao không muốn thẳng phá hoại người Ý tiếp tục thẳng tiến. Điều gì sẽ xảy đến cho giòng họ này một khi tao lên cơn đau tim và chết bất đắc kỳ tử? Trước khi tao nhận ra hấn sẽ leo lên, vút tên tao ra khỏi công ty và thay thế vào đó bằng công ty xe Iacocca. Rồi số phận của thẳng Edsel con trai tao sẽ ra sao?”

Có lẽ vì lo sợ tôi lấn quyền nên Henry muốn khai trừ tôi. Tuy nhiên ông không đủ lý lẽ để làm công việc dơ bẩn đó. Mặt khác, tôi ít khi tỏ ra sơ hở, Henry bèn dỏ thủ đoạn hạ cấp, quyết tâm làm tôi nhục nhã đến nỗi phải rút lui.

Henry cho nổ một quả bom đầu tiên khi tôi vắng nhà. Đầu năm 1975, khi tôi rời Mỹ trong chuyến công vụ hai tuần ở Trung Đông, với tư cách đại diện giới mật dịch đi hòa giải quan điểm của Israel và khối Ả Rập.

Khi tôi trở về Hoa Kỳ vào ngày 3 tháng hai, tôi hết sức ngạc nhiên thấy viên phụ tá Chalmers Goyert đang đón tôi tại sân bay New York.

“Có chuyện gì thế?” tôi hỏi.

“Có vấn đề rắc rối rồi đây,” anh ta đáp.

Thật vậy. Tôi lắng nghe Goyert thuật sơ lược những biến cố khó tin diễn ra trong lúc tôi vắng mặt. Chỉ mới vài ngày trước đó, trong khi chúng tôi đang hội kiến với Quốc vương Faisal ở Ả Rập Saudi, vua Henry bất ngờ triệu tập cuộc họp cao cấp.

Đối với tôi vấn đề không có gì là khó hiểu cả. Henry đã chờ đợi trong lúc tôi ở xa hàng ngàn dặm để triệu tập cuộc họp nhằm tranh giành quyền lực và trách nhiệm — đồng thời ông cũng đi ngược lại tất cả những gì tôi tin tưởng.

Henry đã gây ra nhiều tổn thất to lớn cho công ty trong những ngày đó. Những xe nhỏ của công ty là Topaz và Tempo sau cùng được đưa ra thị trường vào tháng 5-1983 trong khi đáng lẽ phải được tung ra trước đó bốn năm, khi công chúng đang đòi hỏi xe nhỏ. Vậy mà phản ứng của Ford đối với cuộc khủng hoảng nhiên liệu năm 1973 mãi đến năm 1979 mới được thể hiện.

Tôi thật cảm tức. Công ty GM và Chrysler đang ráo riết hợp tác và thảo ra nhiều kế hoạch. Giữa lúc đó, nhà lãnh đạo công ty Ford như một con đà điểu rúc đầu trong cát.

Mỗi tháng sau cuộc họp ban giám đốc, tôi thường hân hạnh đón tiếp Franklin Murphy, thành viên trong ban giám đốc công ty Times-Mirror ở Los Angeles, đồng thời là một bạn quý của Henry Ford.

Murphy luôn cho tôi những lời khuyên chân thành, không phải để quản lý công ty, mà là để xử trí với Henry. Ông nói: “Henry chịu nhiều áp lực. Cậu phải tỏ ra khoan dung. Ông ấy thường hục hặc với bà xã luôn.”

Chúng tôi đều biết rằng cuộc hôn nhân giữa Henry với Christina đã đến hồi tan nát. Ông vừa bị bắt giữ trong khi đang lái xe ở tình trạng say rượu, trong xe còn có cô nhân tình là Kathy Duross. Khi ấy Christina đang bận công du ở Katmandu và đang hội đàm với Imelda Marcos, đệ nhất phu nhân Philippines.

Vào ngày mười bốn tháng hai, Henry triệu tập cuộc họp cao cấp để thảo luận về tình hình Indonesia. Henry ủy quyền cho Paul Lorenz, phó giám đốc đặc nhiệm của công ty, gởi số tiền “huê hồng” một triệu đô la cho một quan chức Indonesia. Bù lại, Ford sẽ được hưởng hợp đồng hai mươi chín triệu đô la nhằm xây dựng mười lăm trạm vệ tinh trên mặt đất. Nhưng khi vụ “huê hồng” đổ bể, Henry phái hai nhân viên từ Dearborn đi Djakarta để bịt miệng quan chức nọ.

Lorenz làm việc dưới quyền tôi. Khi hay tin đó tôi bèn gọi anh ta đến văn phòng và bảo: “Này Paul, vì lẽ gì cậu hối lộ cho họ một triệu đô la?”

Paul vốn là người có khả năng và trách nhiệm. Anh ta cũng rất trung thành và không muốn dậm đầu vào rắc rối. Anh bảo tôi: “Đó là một sự lầm lẫn.”

“Lầm lẫn?” tôi hỏi. “Không ai lầm lẫn trao cho người khác một triệu đô la bao giờ!”

Paul yên lặng. Nhưng tôi cứ vặn hỏi, và anh ta đáp lại: “Anh không cho rằng tôi tự ý làm việc đó phải không?”

“Cậu nói gì thế?” tôi hỏi. “Cậu muốn bảo rằng có kẻ xúi giục cậu?”

Paul đáp: “Ô, không. Nhưng cấp trên của tôi đã nháy mắt và bảo: Công việc phải như thế đấy.”

Ngày nay, có thể nói thẳng rằng các công ty Mỹ làm việc với các nước thuộc Thế Giới Thứ Ba thính thoảng có hối lộ. Nhưng theo tôi biết, việc ấy chưa từng xảy ra ở công ty Ford.

Chúng tôi không còn cách nào khác hơn là sa thải Paul Lorenz, và như thường lệ, tôi chịu trách nhiệm thi hành việc đó. Paul bảo tôi: “Tôi sẽ lặng lẽ ra đi nếu không có một vết nhơ nào trong

lý lịch. Đằng này tôi là kẻ bị buộc tội. Và anh cũng biết đấy, tôi không tự ý làm việc đó khi không có sự đồng tình của cấp trên.”

Tôi hiểu rõ Paul và tin rằng anh nói thật.

Vài ngày sau, Henry gián tiếp nhìn nhận sự việc, ông nói với tôi: “Có lẽ tôi phải cho Lorenz thấy rằng tiền thôi việc sẽ đền bù cho anh ta. Hình như tôi đã để cho anh ta lạc đường.”

Một năm rưỡi sau biến cố đó, tôi tình cờ bắt gặp hồ sơ tiền thưởng. Tôi kinh ngạc thấy rằng Henry đã quyết định cho Paul Lorenz số tiền một trăm ngàn đô la.

Tôi bảo Henry: “Tôi sa thải gã đó, Sao anh lại thưởng cho hắn số tiền lớn như vậy?”

Henry đáp gọn lỏn: “Hắn không phải là người xấu.”

Tôi có cảm tưởng vụ Watergate tái diễn, Lorenz chịu tội và được ông chủ chăm sóc.

Cũng trong vụ này, báo chí tỏ ra dễ dãi với Henry. Cả tòa án cũng thế. Hai năm sau, tôi được mời đến sở tư pháp để giải thích chuyện đó. Đáng lẽ người giải thích phải là Henry. Không hiểu sao ông lại thoát nợ.

Mùa đông năm ấy, chúng tôi thông báo tổn thất ba tháng cuối năm 1974. Số tiền lên đến mười hai triệu đô la, vẫn còn không thấm gì so với tổn thất diễn ra giữa năm 1979 và 1982.

Tuy nhiên, đây là lần đầu tiên kể từ năm 1946, công ty Ford trải qua một kỳ ba tháng thua lỗ. Vì vậy ngoài sức khỏe suy giảm trầm trọng và cuộc hôn nhân thất bại, Henry lại bị bồi thêm một gánh nặng nữa. Kết quả là ông trở nên hoang tưởng hơn bao giờ hết.

Dạo ấy tôi có một thư ký tuyệt vời tên là Betty Martin. Nếu không vì chủ nghĩa độc tài trong hệ thống hành chính, Betty đáng lẽ đã là phó giám đốc. Cô tài giỏi hơn hầu hết các cộng sự dưới quyền tôi.

Betty luôn có khả năng biết được những điều ám muội đang diễn ra. Có lần cô đến gặp tôi và nói: “Tôi vừa biết được rằng mỗi lần anh gọi điện thoại đi đâu bằng thẻ tín dụng của công ty, một báo cáo sẽ bay đến văn phòng ông Ford.”

Hai tuần sau cô bảo tôi: “Bàn làm việc của anh luôn bừa bộn, vì vậy nhiều khi trước khi về tôi phải sắp xếp lại. Tôi luôn nhớ chính xác vị trí các hồ sơ, nhưng sáng hôm sau mọi chỗ đều đảo lộn. Việc đó luôn xảy ra và tôi nghĩ đáng lẽ anh phải biết rõ ai đã gây ra. Các cô quét dọn thì chẳng bao giờ đụng đến nó đâu.”

Tôi về nhà và nói với Mary: “Anh lo quá.” Betty Martin là một phụ nữ bản lãnh. Cô ghét những chuyện tầm phào và không bao giờ kể với tôi điều gì nếu xét thấy không quan trọng, không khí có gì không ổn thì cô sẽ là người đầu tiên nhận ra.

Sau đó sự việc càng lúc càng trở nên quái gở. Vào ngày 10 tháng ba, trong cuộc họp ban lãnh đạo hàng tháng, chúng tôi tìm cách giảm bớt thất thoát bằng cách cắt bớt tiền lãi cổ phần hàng tam cá nguyệt. Việc đó giúp chúng tôi tiết kiệm được bảy mươi lăm triệu đô la mỗi năm.

Cùng ngày hôm đó, Henry tăng tiền sở phí cho ban giám đốc từ bốn chục ngàn lên bốn mươi bảy ngàn đô la mỗi năm. Tôi cho đó là sự tập trung quyền hành vào cấp lãnh đạo.

Sau đó chúng tôi công bố tiền lỗ ba tháng đầu năm là mười một triệu đô la do thuế, có nghĩa là chúng tôi đã bị lỗ liên tục hai tam cá nguyệt.

Henry bắt đầu nổi khùng lên. Vào ngày 11 tháng 7, ông điên cuồng triệu tập cuộc họp gồm năm trăm tay quản lý cao nhất. Đây là cuộc họp đột ngột mà ông không hề cho ai hay trước nội dung hay mục đích, kể cả tôi.

Khi mọi người đã có mặt tại phòng họp, Henry bắt đầu bài phát biểu bằng cách công bố rằng: “Tôi là thuyền trưởng của con tàu này.” Ông nói rằng ban giám đốc của chúng tôi đã mắc sai lầm. Tôi là người quản lý cao nhất, vì vậy hẳn ông đang ám chỉ tôi. Đây là cuộc họp đột xuất, trong đó Henry nói năng dông dài và thiếu mạch lạc. Lát sau mọi người bước ra khỏi phòng họp ngơ ngác nhìn nhau: “Này, cuộc họp vừa rồi là thế nào vậy?”

Sau cuộc họp đó, chúng tôi đều tự hỏi phải chăng Henry đang mất trí. Mọi người hốt hoảng. Cả công ty nặng nề. Không ai yên tâm làm việc. Thay vào đó người ta bắt đầu phân vân không biết Henry đang hướng tới cái gì và họ đang thuộc phe nào.

Mặc dù báo chí hầu như không hay biết cuộc đấu đá này, các đại lý của chúng tôi đều có ấn tượng mạnh về tình trạng mục nát. Vào ngày 10 tháng 2 năm 1976, có một cuộc họp các đại lý dịch của xí nghiệp Ford. Biên bản ghi rằng: “Hình như có quá nhiều vấn đề chính trị diễn ra trong giới lãnh đạo của công ty Ford và điều đó làm giảm hiệu quả hoạt động của họ... Henry Ford lúc này đang lãnh đạo công ty trái với ý muốn của cấp dưới.”

Các nhà đại lý xe bày tỏ sự quan tâm của họ đối với việc công ty thiếu sản phẩm mới và họ bắt đầu cảm thấy thua sút công ty GM. Trong cuộc đấu tranh với Henry, các đại lý rõ ràng đứng về phe tôi. Điều này chỉ làm vấn đề trầm trọng thêm. Công ty Ford không phải là mảnh đất dân chủ, vì thế việc tôi gây được uy tín trước tập thể đủ để cho ông thấy tôi trở thành nguy hiểm.

Dưới chiêu bài một cuộc kiểm soát về du lịch và phí tổn của ban giám đốc, Henry dựng lên một màn điều tra cả công việc lẫn đời tư của tôi. Cuộc điều tra bao gồm năm mươi lăm lần phỏng vấn, không chỉ nhắm vào những người trực tiếp điều hành công việc mà còn vào các hãng tiếp liệu cũng như các hãng quảng cáo.

Cuộc phỏng vấn bắt đầu bằng những câu hỏi chi tiết đối với những người thường đến dùng

cơm tối ở Las Vegas. Người ta muốn tìm hiểu xem tôi và các cộng sự có đan dứ với đàn bà trong các chuyến đi đó không.

Mặc dù với nỗ lực hết mình, cuộc điều tra đã thất bại không đưa ra được điều gì đáng lên án tôi và các đồng nghiệp.

Một báo cáo đầy đủ được các thanh tra gửi đến chỗ tôi, nói rằng: “Ông không có gì để lo lắng. Mọi việc đã qua.”

Sau khi bỏ ra hai triệu đô la để tiến hành vụ đó mà không đạt kết quả gì, một người bình thường đáng lẽ phải xin lỗi hoặc tỏ ra ăn năn đôi chút. Anh ta đáng lẽ phải nói: “Tôi đã kiểm tra giám đốc và các phó giám đốc của mình, nhưng sau cùng tất cả đều trong sạch. Tôi tự hào về họ bởi lẽ đây là cuộc điều tra không khoan nhượng.”

Và đúng là không khoan nhượng chút nào. Suốt mấy tháng đó, chúng tôi phải rời công ty mỗi lần muốn gọi điện thoại. Henry lên đường đi Nhật và đặt mua một máy điện tử có hiệu năng rất cao. Tất cả chúng tôi đều lo sợ văn phòng bị mắc đường dây nghe lén. Một trong những phó giám đốc của chúng tôi là Bill Bourke đã cùng đi với Henry để đặt mua một sáng chế phẩm giá 10 ngàn đô la, có khả năng thu lại các câu chuyện từ một tòa nhà khác.

Tác động của việc đó đối với ban quản lý chúng tôi thật ngoài sức tưởng tượng. Chúng tôi bắt đầu lấy chần trùn lại và bắt đầu nói chuyện thì thầm. Mọi người cố bước thật nhẹ, sợ rằng đức vua sẽ hạ lệnh chém đầu.

Thật khó tin. Kẻ nắm giữ kho của cải đang làm đảo điên mọi sự, lấy việc gieo căng thẳng và biến công ty thành địa ngục làm trò vui. Hẳn đùa giỡn với sinh mạng con người. Người ta bắt đầu uống rượu cho quên sầu. Gia đình họ rơi vào chia rẽ... Cuộc tàn phá thật đáng rùng mình...

Đó là bầu không khí trong Glass House năm 1975.

Và đó là lý do khiến tôi có ý nghĩ ra đi.

Chắc hẳn ông Henry đang mong muốn tôi ra đi. Hẳn ông đang thầm nghĩ: “Ta sẽ tìm điểm yếu của gã này. Buộc hẳn trải qua mọi gian nan khiến hẳn phải rời bỏ mảnh đất trù phú. Cứ đào bới đi rồi cuối cùng sẽ đến đích.”

Nhưng ông không bao giờ đến đích. Cuối cùng khi cuộc điều tra đã kết thúc, các bạn tôi thốt lên: “Nhờ ơn trên, tất cả đã qua.”

Không. Henry vẫn trắng tay, và điều đó làm ông thêm điên tiết. Bây giờ rắc rối mới thực sự bắt đầu.

XI. THỬ THÁCH CUỐI CÙNG

Tôi thường tự hỏi vì sao mình không ra đi từ năm 1975. Sao lại dễ dàng chấp nhận số phận Henry đã bày sẵn? Sao lại cho phép kẻ khác nắm giữ vận mệnh mình trong lòng bàn tay?

Bây giờ nhìn lại, tôi không hiểu mình đã sống ra sao trong những năm đó. Cuộc đời tôi thật điên rồ đến nỗi tôi muốn đặt bút kể lại tất cả. Mary luôn nói: “Hãy theo dõi những biến cố này. Ngày kia có lẽ anh sẽ cần viết sách. Sẽ không ai tin những gì chúng ta đang trải qua.” Trước tiên, cũng như bất cứ ai rơi vào tình trạng tồi tệ, tôi mong rằng mọi việc sẽ khá hơn. Có thể Henry sẽ thức tỉnh; hoặc ban giám đốc sẽ giúp ông hồi tâm.

Sao tôi còn ở lại? Một phần vì tôi không thể hình dung làm việc ở nơi nào khác. Tôi đã trải qua cuộc đời trưởng thành ở Ford, và đó là nơi tôi muốn đến. Chiếc Mustang, Mark III và Fiesta là những đứa con cưng của tôi. Tôi cũng có nhiều đồng minh. Các hãng tiếp liệu làm việc rất ăn ý. Các đại lý bán xe thì hoạt động hữu hiệu và lãnh được nhiều tiền thưởng. Nếu tôi không phải là một vị thần có khả năng làm mê hoặc mọi người, tôi phải kết luận rằng uy tín của tôi phần lớn là do khả năng hoạt động. Mặc dù gặp rắc rối với Henry, tôi rất mãn nguyện về thành quả của mình.

Tôi không bao giờ trông đợi một thử thách cuối cùng, nhưng nếu phải đến với nó tôi cũng sẵn lòng. Tôi hiểu được giá trị của mình đối với công ty. Nói về những điều đã đạt được, phải nhắc đến tôi nhiều hơn là Henry. Trong thâm tâm tôi luôn hy vọng rằng, vì chúng tôi là một tập thể cùng làm việc, người giỏi hơn sẽ thắng.

Hình như tôi hơi tham: Tôi thích thú được là giám đốc. Tôi vui sướng có trong tay những ưu thế, có chỗ đậu xe đặc biệt, phòng vệ sinh riêng, người hầu sang trọng. Những cám dỗ kia đã làm cho cuộc sống của tôi dễ chịu.

Và tôi cảm thấy hết sức khó khăn khi phải ra đi, bỏ lại sau lưng lợi tức hàng năm 970 ngàn đô la. Mặc dù tôi là nhân vật hạng nhì của một công ty hạng nhì, lương thu nhập của tôi vẫn còn hơn giám đốc công ty GM. Tôi còn muốn đạt đến một triệu đô la mỗi năm và điều đó khiến tôi quên bẵng đi thực tế.

Trong bảy tội lỗi tày trời, tôi tin rằng tham lam là tội lớn nhất.

Trong tôi luôn có một nhược điểm. Người ta cho rằng tôi có tánh quả quyết và bản lĩnh khi những con bài đã úp xuống, nhưng khi tôi cần đến những ưu điểm đó thì chúng biến đâu mất cả.

Đáng lẽ tôi phải tranh đấu. Mary luôn muốn cho Henry một bài học, cô ấy thường nói: “Nếu

anh cho phép, em sẽ vạch mặt hắn ta. Em biết làm như vậy có hại cho công việc của anh, song ít nhất chúng ta sẽ cảm thấy dễ chịu hơn.”

Trong khi đó, Henry vẫn quyết chí loại trừ tôi. Khi cuộc điều tra đi đến thất bại, hắn ông nghĩ thầm: “Thằng cha này chưa chịu chùn bước vậy ta tiếp tục trò khác xem sao? Ta không thể sa thải hắn vì hắn giàu uy tín. Nhưng ta sẽ chơi trò đâm sau lưng. Ta sẽ chặt hết vây cánh của hắn một cách bất ngờ.”

Một hôm, không có lý do gì rõ ràng, Henry gọi điện thoại mời Leo-Arthur Kelmenson, giám đốc một bộ phận quảng cáo trong công ty. Ông yêu cầu: “Hãy sa thải Bill Winn.”

Bây giờ Bill Winn là một trong các bạn thân nhất của tôi. Chỉ mới hai ngày trước cú điện thoại, Bill đã được hãng quảng cáo thu nhận và giao cho một chức vụ quan trọng. Trước kia, anh đã có một công ty sản xuất riêng. Anh thường hợp tác với chúng tôi trong các cuộc trình diễn chào hàng mỗi năm và luôn làm chúng tôi hài lòng.

Khi tôi hay tin Bill bị sa thải, tôi đang chuẩn bị diễn thuyết trước một nhóm thương gia trong cuộc hội thảo do Đại học Michigan tổ chức. Trong cuộc nói chuyện tối hôm đó, tâm trí tôi không rời hình ảnh Bill.

Tôi không hiểu nổi tại sao Henry làm chuyện đó. Bill Winn là một anh chàng hiền lành dễ mến. Không có gì để tranh cãi về anh cả. Henry không thể gây chiến với Bill, vì thậm chí ông chưa bao giờ gặp anh ta. Hơn nữa, mỗi khi nhận việc của công ty, Bill luôn hoàn thành một cách xuất sắc.

Quyết định độc đoán của Henry không gì khác hơn là một cuộc tấn công vụng về và gián tiếp vào Lee Iacocca.

Hal Sperlich là một nhân vật kiệt xuất, mọi người thường nhận xét anh ta “có lửa trong người.” Là một kỹ sư và là người điều hành sản xuất, anh làm việc bên cạnh tôi suốt các thập niên 1960 và 1970. Anh đóng một vai trò không thể thiếu trong việc sáng tạo nhiều mẫu xe mới, đặc biệt là Mustang và Fiesta.

Anh nhanh nhẹn như một cây roi thần, với khả năng đi đến gốc rễ của vấn đề và là người đầu tiên nhìn thấy vấn đề.

Với tư cách giám đốc công ty, nhiệm vụ của tôi là triệu tập một ủy ban đề ra kế hoạch sản xuất. Trong cuộc họp, Hal Sperlich thường ngồi bên trái tôi, còn Henry ngồi bên phải. Thỉnh thoảng Henry lại gật đầu hay gầm gừ. Ông không bao giờ nói nhiều trong các cuộc họp, song cử chỉ và âm thanh diễn tả nhiều điều.

Thật vậy, người ta thường quan tâm đến thái độ của Henry hơn các ý kiến được trình bày.

Rõ ràng Henry không thích Sperlich và các đề nghị của anh. Hal là người thẳng thắn và không bao giờ khúm núm trước đức vua. Anh hiểu rất nhiều về xe hơi và có trực giác nhạy bén đối với tương lai. Anh có khuynh hướng đưa ra các mẫu xe nhỏ — điều mà Henry không muốn nghe nhắc nữa.

Một hôm sau cuộc họp, Henry cho gọi tôi đến văn phòng và nói: “Tôi không ưa thằng Sperlich chết tiệt đó, và tôi không thích hắn ngồi cạnh anh. Hắn luôn rù rì vào tai anh. Tôi không muốn hai anh xì xào trước mặt tôi như vậy.”

Tôi không còn cách nào khác là thuật lại điều đó cho Hal: “Tôi biết đây là điều lỗi bịch song anh không thể ngồi cạnh tôi nữa.”

Sau cùng điều duy nhất tôi có thể làm để bảo vệ Hal là đưa anh đến một chỗ ngồi khác khuất mắt Henry. Thậm chí sau đó tôi cử anh công tác ở Châu Âu.

Không lâu sau đó, Henry cho gọi tôi và ra lệnh sa thải Hal Sperlich.

Tôi nói: “Henry, anh không đùa đấy chứ. Anh ấy là người giỏi nhất của chúng ta.”

“Đuổi hắn ngay,” Henry nói.

Lúc bây giờ là giữa trưa. Tôi sắp rời văn phòng để đón chuyến bay đi New York. Tôi yêu cầu Henry đợi đến khi tôi trở về đã. Nhưng ông đáp:

“Nếu anh không đuổi hắn ngay, thì chính anh sẽ ra đi cùng với hắn.”

Tôi cảm thấy tuyệt vọng. Tuy vậy tôi cố gắng biện minh: “Sperlich đã chế tạo Mustang. Anh ấy mang lại cho chúng ta hàng triệu đô la.”

“Đừng lý sự dông dài nữa. Tôi không ưa hắn. Anh không có thẩm quyền hỏi tại sao. Chỉ có vậy thôi.”

Hal cảm thấy đau đớn. Mặc dù cả hai chúng tôi có thể đoán trước điều đó, chúng tôi luôn sống trong hy vọng rằng, nếu bạn làm việc giỏi, công lý sẽ thắng. Hal thành thật tin rằng khả năng của anh đủ sức giữ chân anh tại Ford, cho dù ông chủ không thích đi nữa. Nhưng Hal quên rằng anh làm việc dưới sự độc tài.

Tôi nói với Sperlich: “Đây là một chỗ làm tào lao. Và tôi có thể sẽ ra đi cùng anh. Tôi giữ chức cao hơn, nhưng cùng chịu chung một áp lực. Có thể sau này gặp một nơi dân chủ hơn, tài năng của anh sẽ được nhìn nhận và đền bù xứng đáng. Bây giờ hơi khó tin, nhưng sẽ có lúc anh nhìn lại ngày hôm nay và biết ơn Henry đã sa thải anh.”

Khổng ngờ đó là lời tiên tri. Không lâu sau khi Hal thôi việc, anh được giám đốc Chrysler mời đến. Đầu năm 1977, Hal bắt đầu làm việc cho Chrysler. Lập tức anh giữ vai trò chủ chốt trong

kế hoạch xe hơi nhỏ, anh dành hết khả năng lập lại những gì anh đã đạt được ở công ty Ford.

Chưa đầy hai năm sau, Hal và tôi lại cùng làm việc bên nhau. Ngày nay anh là giám đốc công ty Chrysler, là người đã mở ra một bước ngoặt quan trọng khi thiết kế xe T115 — việc mà anh không được phép thực hiện ở Ford. Chiếc xe đã lấn át xe Ford trên thị trường.

Ngày 12 tháng sáu, Henry gặp chín người trong ban giám đốc và nói rằng ông sắp sa thải tôi. Họ bảo: “Đừng, Henry, anh lầm rồi. Hãy bình tĩnh lại. Chúng ta sẽ nói chuyện trực tiếp với Lee và dàn xếp ổn thỏa mọi việc.” Ngày 13 tháng ba, 1978, tôi đến làm việc như thường lệ. Không khí trong văn phòng vẫn không có gì khác thường. Lúc gần ba giờ, thư ký của Henry cho mời tôi đến văn phòng ông. Tôi nghĩ: “Đã đến lúc rồi đây.” Khi tôi bước vào chính điện, Henry và em ông là Bill đang ngồi nơi bàn cầm thạch với vẻ mặt hết sức khác thường. Trông họ căng thẳng và có phần hốt hoảng. Tự dung tôi cảm thấy nhẹ nhõm. Cuộc họp chỉ để chính thức hóa vấn đề.

Tôi không ngờ lại có mặt Bill trong giờ sa thải tôi, song việc gì cũng có mục đích của nó. Sự có mặt của anh là cốt cho tôi biết rằng đây không chỉ là quyết định của Henry mà còn của gia đình ông. Bill là người có cổ phần lớn nhất trong công ty, vì vậy sự có mặt của anh cũng mang một ý nghĩa chính trị. Nếu Bill ủng hộ quyết định của Henry, tôi không còn gì để trông cậy nữa. Henry cũng cần một nhân chứng. Thông thường ông giở trò dơ bẩn bằng cách mượn tay người khác —

đặc biệt thường dùng tôi để thi hành việc sa thải. Nhưng lần này thật trớ trêu. Có mặt Bill bên cạnh, khiến ông dễ dàng hành động hơn.

Sự hiện diện của Bill ở đó cũng làm tôi thấy dễ chịu, Anh là một bạn tốt. Anh đã từng hứa rằng khi bất trắc xảy ra — chúng tôi đã đoán trước như vậy — anh sẽ tranh đấu cho tôi. Tôi biết tôi không thể hoàn toàn tin cậy vào sự ủng hộ đó, bởi lẽ Henry và Bill ít khi nào ăn ý với nhau. Tuy nhiên tôi vẫn phần nào hy vọng rằng anh sẽ can thiệp.

Khi tôi ngồi vào bàn, Henry bắt đầu đăng hăng và ậm ừ. Ông chưa bao giờ trực tiếp sa thải ai, nên không biết phải bắt đầu thế nào. Sau cùng ông nói: “Đã đến lúc tôi phải làm theo ý mình. Tôi đã quyết định tổ chức lại công ty. Đây là điều anh không hề muốn, nhưng dù sao anh cũng phải làm. Chúng ta đã hợp tác với nhau khá tốt.” — Tôi nhìn ông tỏ vẻ ngờ vực — “Nhưng tôi nghĩ rằng anh nên ra đi. Như vậy sẽ tốt đẹp cho công ty.”

Trong suốt cuộc họp bốn mươi lăm phút, ông không bao giờ dả động đến hai chữ “sa thải.”

“Thế là thế nào?” tôi hỏi.

Nhưng Henry không thể nêu được lý do. Ông nói: “Điều đó thuộc về quan điểm cá nhân, và tôi

không thể giải thích với anh thêm nữa.”

Tôi không dễ dàng chấp nhận. Tôi muốn buộc ông phải đưa ra lý lẽ vì tôi biết rằng điều đó sẽ không chính đáng. Sau cùng ông nhún vai và nói: “Ô, đôi khi người này không thích người khác, thế thôi.”

Tôi chỉ còn một con bài để chơi. Tôi hỏi: “Thế còn sự có mặt của Bill ở đây? Tôi muốn biết anh ấy nghĩ gì?”

“Tôi đã quyết định xong,” Henry nói.

Tôi thất vọng nhưng không thực sự ngạc nhiên. Tôi nói: “Tôi còn một số quyền lợi, và tôi mong rằng không cần phải bàn nhiều về việc đó.” Tôi muốn nói về tiền trợ cấp và bù lỗ sa thải.

“Chúng tôi sẽ tính toán cho anh,” Henry nói. Chúng tôi đồng ý rằng trong lý lịch sẽ ghi tôi từ chức, không làm việc ở công ty từ ngày 15 tháng mười năm 1978.

Cho đến bấy giờ, cuộc hội đàm giữa chúng tôi hết sức êm dịu. Rồi tôi bắt đầu tự chủ hơn. Tôi kể lại hàng loạt những thành quả của mình, nhân danh công ty xe Ford và vì quyền lợi Henry. Tôi nhắc Henry rằng chúng tôi vừa hoàn thành hai năm thành công nhất trong lịch sử. Tôi muốn ông hiểu rõ ông đang vứt đi cái gì.

Khi kết thúc, tôi nói: “Hãy nhìn vào mắt tôi.” Cho đến lúc ấy ông vẫn không dám nhìn thẳng. Tôi cất cao giọng và nhận thấy đây là cuộc nói chuyện cuối cùng.

Tôi nói: “Anh tính toán rất tồi. Chúng ta vừa thu được 1,8 tỷ. Tức là 3,5 tỷ trong liên tiếp hai năm. Nhưng hãy nhớ lời tôi, Henry. Anh không bao giờ chúng kiến một tỷ tám nữa. Anh có biết tại sao không? Bởi vì anh không biết xoay sở ngay từ ngọn nguồn!”

Đúng vậy, Henry chỉ là một con quỷ tiêu tiền mà không cần biết tiền ở đâu ra. Ông chỉ biết ngồi trong tháp ngà và reo lên: “Lạy Chúa, chúng con có nhiều tiền quá!” Hằng ngày ông có mặt để khua môi múa mồm, chứ không hề biết ai đã làm nên chuyện.

Gần cuối cuộc họp, Bill thành thật nói vài lời mong thay đổi ý định ông anh. Nhưng thật quá ít ỏi, và đã quá trễ rồi. Khi chúng tôi rời khỏi căn phòng Henry, Bill bắt đầu rơi nước mắt, anh nhắc đi nhắc lại: “Đáng lẽ điều này không nên xảy ra. Anh ấy tàn nhẫn quá.”

Rồi anh thổ lộ: “Trong công ty này anh thật đáng mến. Anh đã sát cánh bên chúng tôi suốt ba mươi hai năm. Vậy mà anh ấy thậm chí không nêu ra lý do nào. Anh đã hái ra tiền cho Henry. Trong đời anh ấy chưa ai làm như thế cả. Tôi kính ngạc thấy Henry vẫn lạnh lùng.”

“Cám ơn Bill. Nhưng kết cục của tôi đã xong, còn các anh vẫn phải làm nhiều đấy!”

Bill là người tốt, tuy nhiên mọi người trong gia đình Ford luôn chống lại thiên hạ. Dẫu sao

chúng tôi vẫn là bạn, Tôi biết rằng anh thực sự muốn tôi tiếp tục làm giám đốc — cũng như thực sự tin rằng anh đang bắt lực.

Trở về văn phòng, tôi bắt đầu nhận được nhiều cú điện thoại của bạn bè và đồng nghiệp. Đương nhiên, tin tôi bị sa thải sau đó được loan ra.

Chiều hôm đó rời khỏi văn phòng, tôi cảm thấy nhẹ nhõm cả người. “Nhờ trời sống gió đã qua,” tôi tự nhủ khi ngồi trong xe hơi. Nếu tôi phải bị sa thải, ít nhất đây là lúc thuận tiện. Chúng tôi vừa hoàn thành sáu tháng tuyệt vời nhất trong lịch sử công ty.

Trở về nhà, tôi nhận được một cú điện thoại của con gái là Lia từ câu lạc bộ tennis. Nó nghe được hung tin qua đài phát thanh và bắt đầu rơi nước mắt.

Khi nhìn lại tuần lễ kinh khủng ấy, tôi không thể quên được tiếng khóc của Lia qua điện thoại. Tôi căm ghét Henry đã chơi tôi. Nhưng tôi căm ghét hơn cả là cách chơi của y. Không có cơ hội nào kịp ngồi xuống trò chuyện với các con trước khi thiên hạ đều biết tin này.

Tôi không bao giờ tha thứ cho y về điều đó.

Lia không chỉ đau khổ. Nó còn tức giận vì tôi đã không báo trước tôi sắp bị sa thải. Nó không tin rằng tôi không biết trước điều đó.

“Vì sao bố không biết? Bố là giám đốc một công ty cỡ bự. Lúc nào bố chẳng biết mọi việc!”

“Lần này thì không, con ạ!”

Suốt tuần đó nó rất khó chịu. Tôi cho rằng có những đứa bạn đang thích thú một cách độc ác trước sự đau khổ của con gái giám đốc — người đã được hưởng thụ tất cả, để rồi cuối cùng phải bị trừng phạt.

Người ta thường nói càng trèo cao thì càng ngã đau. Tôi thấm thía điều đó, và thông cảm với những kẻ đã từng bị tôi sa thải trước đây.

Vài tháng sau khi tôi chuyển đến công ty Chrysler, tôi phải lấy lòng hàng trăm cộng sự để đưa công ty đi lên. Tôi cố hết sức để sử dụng trực giác của mình. Lần đầu tiên trong đời tôi thấy sự ra đi thật khủng khiếp.

Sau khi bị sa thải, tôi có cảm giác mình không tồn tại nữa. Thiên hạ không còn nhắc đến những biệt danh như: “Cha đẻ xe Mustang.” Những người làm việc cho tôi, đồng nghiệp và bạn bè, đều sợ gặp lại tôi. Mới hôm qua tôi còn là một người hùng. Vậy mà hôm nay ai cũng xa lánh tôi bằng bất cứ giá nào.

Mọi người nhận thấy Henry đang chuẩn bị thực hiện cuộc săn lùng những người ủng hộ Iacocca. Bất cứ kẻ nào không chấm dứt liên hệ với tôi đều đứng trước nguy cơ bị sa thải.

Bạn bè cũ ngưng gọi điện thoại cho tôi vì sợ bị nghe lỏm. Họ ngoảnh mặt đi mỗi lần gặp tôi. Những người can đảm nhất cũng chỉ dám bắt tay thật vội và bước đi trước khi phóng viên có thể chụp ảnh. Sau đó, Henry có thể bắt gặp bức ảnh như thế trên báo chí, và sẽ xử trí với kẻ dám xuất hiện bên cạnh người bị chối bỏ trước công chúng.

Một tuần sau khi tôi bị sa thải, Walter Murphy, một cộng sự đặc lực của tôi trong công ty đồng thời bạn thân suốt hai mươi năm, đột nhiên nhận được cú điện thoại của Henry lúc nửa đêm.

“Anh yêu mến Iacocca chứ?” Henry muốn biết.

“Đương nhiên,” Walter đáp.

“Vậy thì anh bị sa thải,” Henry nói.

Và ông ta làm điều đó ngay ngày hôm sau, điều này chứng tỏ Henry điên rồ tới đâu.

Đối với tôi, cơn đau tiếp tục kéo dài sau vụ đó. Một trong các bạn tốt nhất ở công ty đã gắn gũi với gia đình tôi 25 năm nay. Chúng tôi đã chơi bài với nhau mỗi đêm thứ sáu. Hai bên gia đình thường đi du ngoạn chung. Vậy mà sau khi tôi bị sa thải, thậm chí anh cũng không buồn gọi. Và khi Mary mất năm 1983, anh cũng không đến viếng tang lễ.

Cha tôi thường nói rằng vào giờ phút lâm chung, nếu người ta còn có năm người bạn chân thành, người đó đã trải qua một cuộc sống tuyệt diệu. Tôi thấm thía điều đó.

Thật là một bài học cay đắng. Người ta có thể làm bạn với nhau suốt nhiều thập niên, cùng nhau, chia sẻ những lúc lên voi xuống chó. Bạn bảo vệ anh ta trong những giờ bất trắc. Để rồi khi bản thân bạn gặp bất trắc, bạn không còn nghe đến hắn nữa.

Điều đó khiến tôi tự đặt cho mình nhiều câu hỏi. Phải chăng nếu tôi vượt qua tai nạn đó, tôi có thể bảo vệ gia đình tốt hơn? Áp lực đối với người thân thật kinh khủng. Vợ tôi bị mắc chứng đau tim chỉ mấy tháng sau khi tôi bị sa thải. Một kẻ tàn nhẫn và định mệnh tàn nhẫn đã xen vào và làm thay đổi cuộc sống chúng tôi.

Thật là tuyệt vọng sau ngày bị sa thải. Lẽ ra tôi có thể gọi điện thoại cho bạn bè và nói: “Chúng ta đi uống cà phê với nhau nhé, tôi cảm thấy rùng rợn vì chuyện mới xảy ra.” Nhưng hầu hết bạn bè đều từ bỏ tôi. Đó là một cú sốc cay đắng nhất đời.

Tôi phần nào hiểu được thái độ của họ. Bản thân họ không có lỗi mà chỉ vì sự độc tài. Công việc của họ sẽ bị dính líu nếu họ tiếp tục giao thiệp với tôi. Họ có cả một tương lai và vợ con để quan tâm đến.

Thế còn ban giám đốc, đây là những người đại diện tiêu biểu cho công ty; và tôi có cảm giác thái độ của họ là: “Vì số phận của chúng tôi đã được định đoạt bởi kẻ mạnh; chúng tôi phải nấp

bóng kẻ đó.”

Khi Henry ra lệnh cho ban giám đốc chọn lựa giữa ông ta và tôi, tại sao họ lại để cho ông sa thải kẻ đã tạo lòng tin cho họ? Có thể họ không có khả năng chặn đứng điều đó, song ít ra một vài người có thể từ chức để phản đối. Vậy mà chẳng ai làm. Không một người dám nói: “Thật đáng xấu hổ. Người này mang về cho chúng ta hai tỷ đô la mỗi năm, vậy mà ông sa thải anh ta ư? Thế thì chúng tôi sẽ ra đi.”

Một điều bí ẩn mà tôi muốn rõ trước khi nhắm mắt lìa đời: làm sao những thành viên trong ban giám đốc có thể ngủ ngon suốt đêm? Vì lẽ gì những con người nhiệt tình đến thế mà không dám đương đầu với Henry Ford? Cho đến hôm nay, tôi không tài nào hình dung được họ có thể bảo vệ quyết định của mình ra sao, dù cho chính họ hay bất cứ ai khác.

XII. NHỮNG NGÀY SAU ĐÓ

Các nhà đại lý của hãng Ford đều nổi nóng khi nghe được tin này. Ed Mullane, đại lý tại Bergenfield, New Jersey tỏ ra bối rối nhất.

Mullane biết tôi đang gặp chuyện phiền phức nên lập tức biên thư ủng hộ tôi gửi cho Henry và tất cả các giám đốc khác. Henry bảo ông đừng nên can thiệp vào chuyện này. Có lần tôi đi ngang văn phòng của Henry và nghe được tiếng hét vào điện thoại: “Iacocca đi gặp thẳng chó đẻ Mullane và xúi dục nó làm chuyện này.” Thật là một sự xúc phạm ghê gớm.

Ngay sau đó, Mullane cố sức vận động để đưa tôi về vị trí cũ. Ông tính toán rằng số vốn đầu tư tổng cộng của các đại lý lên đến gần mười tỷ đô la và tôi là hiện thân của sự bảo đảm cho những đầu tư đó. Mùa hè đó ông cố gắng vận độngrig một cuộc phản đối về phía những đại lý và cũng là những tay có cổ phần, nhưng cuối cùng kế hoạch thất bại.

Nhưng dù thất bại, các đại lý cũng lo lắng về các khoản đầu tư của họ trước sự ra đi của tôi. Henry vội vã động viên tinh thần:

“Công ty được điều hành bởi các giám đốc đầy tài năng luôn quan tâm đến nhu cầu của các bạn và thị trường bán lẻ.” Nếu quả thật như thế thì chẳng cần thiết phải động viên tinh thần.

Các đại lý gửi rất nhiều thư từ ủng hộ tôi. Sự quan tâm lo lắng của họ có một ý nghĩa rất to tát. Trên báo chí tôi bị gán cho các từ ngữ “nhiều đòi hỏi,” “con lừa đần độn” hoặc “thiếu đường lối”. Nếu quả thật như thế các đại lý đã chẳng cần phải đứng về phía tôi. Chúng tôi luôn chia sẻ những bất đồng và giải quyết chúng êm đẹp. Tôi còn có thể giúp đỡ một số trở nên triệu phú.

Lúc đó Henry chỉ định Bill Ford và Carter Burgess, một người trong ban giám đốc, quyết định các khoản bồi thường cho tôi. Tôi tổn không ít lời với hai người này nhưng cuối cùng phải nhờ đến luật sư Edward Bennett Williams (luật sư nổi tiếng nhất tôi biết) tôi mới được hưởng bảy mươi lăm phần trăm những quyền lợi mà đáng lẽ tôi được hưởng.

Tôi nhận được vô số thư ủng hộ của anh em nhân viên và rất nhiều điện thoại, thư từ ủng hộ tìm cho tôi một công việc khác.

Đôi với tôi, quả thật buổi sáng hôm ấy tại nhà kho góp phần quyết định quan trọng trong việc nhận chức giám đốc hãng Chrysler. Nếu không bị sỉ nhục bữa hôm ấy ắt là tôi sẽ nghĩ ngơi một thời gian để chơi gôn hoặc đi du lịch đây đó với gia đình.

Cũng may tôi kiếm ngay được một việc làm khác, nếu không tôi sẽ nổi điên lên vì tức giận.

Một thí dụ hơi lạ về việc bị nghỉ việc này là bây giờ tôi có thể mời Pete và Connies Esters đến nhà dùng cơm thân mật. Pete là giám đốc của công ty General Motors mà trước đây chúng tôi không bao giờ có thể nói chuyện thoải mái với nhau.

Khi còn làm việc cho công ty Ford, cả hai chúng tôi đều phải chịu những qui luật bất thành văn của Ford và các giám đốc khác của General Motors: nếu một người công ty Ford và một người GM được trông thấy chơi tennis hay golf với nhau, điều đó là một dấu hiệu chắc chắn họ đang định đoạt giá cả thị trường hoặc là đang tìm cách lật đổ hệ thống tự do kinh doanh. Nhóm lãnh đạo GM rất đặc biệt cẩn thận bởi vì luật cấm độc quyền có thể làm tan rã công ty họ. Kết quả là kẻ nào trong bộ ba trùm xe hơi ít có khi nào vui vẻ được với nhau.

Tình bạn mới giao hảo của tôi với Pete Esters cũng thật ngắn ngủi. Lúc tôi ký hợp đồng với Chrysler cũng là lúc chúng tôi phải làm mặt lạ với nhau.

Ngay khi tôi nghỉ việc, một truyền thuyết được đăng tải trên báo chí ở Detroit lấy tin từ một kẻ phát ngôn trong gia đình Ford là tôi bị đuổi việc vì “thiếu khả năng,” “quá hấp tấp” và là “con của một tên di dân người Ý ở Allentown, Pennsylvania, một nơi quá xa Grosse Pointe.”

Quả thật là những lời chỉ trích lố bịch nhưng đó không phải là điều đáng ngạc nhiên. Đối với gia đình Ford, tôi luôn giữ thái độ của kẻ bàng quan.

Còn riêng đôi với Henry, ông ta có một quan điểm đặc biệt về những người Ý. Những năm gần đây, ông ta tin rằng tôi là một thành viên của Mafia. Có lẽ cuốn tiểu thuyết “Bố già” làm ông liên tưởng hình ảnh của tất cả người Ý với các tổ chức tội ác.

Henry ắt phải run rẩy khi biết rằng tôi nhận được một cú điện thoại bí mật từ một kẻ vô danh gửi thư đến trước vài ngày. Một kẻ với giọng nói của dân Ý đã gọi cho tôi: “Nếu những điều trên báo chí là thật sự do Ford nói, chúng tôi sẽ cho tên chó đẻ vô lại đó biết tay. Nó đã phá hoại

danh dự cả gia đình ngài. Tôi sẽ cho ngài một số điện thoại để bất cứ khi nào ngài gọi, chúng tôi sẽ bẻ gãy chân tay nó ra. Có như thế chúng tôi mới cảm thấy dễ chịu hoặc ít ra cũng làm ngài dễ chịu.”

Tôi trả lời ngay: “Ồ không! Đó không phải lối sống của tôi. Nếu các bạn làm như thế thật là trái ngược với ý tôi. Nếu cần dùng đến bạo lực thì chính tôi sẽ bẻ gãy chân hẳn!”

Cho đến 1975, Henry vẫn liên tục ám chỉ tôi có quan hệ với Mafia, Mặc dù suốt cả đời tôi vẫn chưa biết hình thù một tên Mafia ra sao. Tự nhiên tôi trở nên một kẻ có quyền lực thực sự đe dọa Henry.

Đương nhiên tôi không thể chấp nhận việc bị đánh má này lại chĩa tiếp má bên kia. Henry Ford làm tan nát cuộc sống của nhiều người nhưng tôi trả thù mà không cần dùng đến bạo lực. Vì khoản tiền trợ cấp, ông ta phải chi cho tôi một số bạc lớn trong khi tôi vẫn đi làm nơi khác, còn ông thì hồi hộp xem tôi có thể hất nhào ông ta chẳng. Điều này làm ông ta điên lên.

Ngay sau cú sốc của sự sa thải, tôi bắt đầu nghĩ lại việc gì đã xảy ra giữa tôi và Henry. Cho dù là giám đốc hay lao công cũng không phải là điều quan trọng, nhưng đầu sao bị đuổi việc cũng vẫn là một cú sốc bất ngờ, và bạn phải lập tức tự hỏi: Mình đã làm điều gì sai trái? Chắc chắn tôi không bao giờ có ảo tưởng trở nên nhân vật số một.

Tôi đã khẳng định điều này ngay từ lúc bắt đầu công việc. Nếu tôi muốn làm người đứng đầu của công ty thì có lẽ nên làm việc cho một công ty khác tốt hơn. Một khi đã làm việc cho công ty Ford bạn phải chấp nhận chỉ có người trong gia đình Ford mới được làm thủ lĩnh, nếu tôi có tham vọng ấy, tôi đã bỏ công ty Ford từ lâu nhưng cho đến năm 1975 tôi vẫn vui vẻ chấp nhận chỗ đứng của mình.

Tôi bị nghỉ việc vì là một cái đinh trước mắt của Henry. Ông ta nổi danh vì việc đuổi hai nhân viên trong một cơn nóng giận. Đối với ông ta, đó chỉ là việc dập tắt sự nổi loạn của bọn nông dân đối với lãnh chúa. Tựu thế, tôi vẫn nghĩ rằng tôi là một trường hợp khác vì tôi khôn ngoan và may mắn hơn những kẻ đó. Có ngờ đâu số phận lại xảy ra như thế với ngay bản thân tôi.

Đáng lẽ tôi phải hiểu biết chút ít về lịch sử của công ty Ford; đáng lẽ tôi phải biết Henry là một kẻ hơi khùng điên, và mình phải đề phòng sự việc không may xảy đến.

Ngoài ra lại còn cái bệnh tưởng của Henry. Ông ta hoàn toàn tin rằng nếu có chuyện gì xảy ra ắt cũng là có bàn tay tôi nhúng vào để hòng chiếm đoạt công ty. Henry nói với một phóng viên của tờ *Portune* năm 1976, khi bị một cơn đau tim: “Tôi biết rằng mình không sống được bao lâu nữa. Tôi băn khoăn tự hỏi không biết công ty Ford sẽ ra sao nếu không có tôi. Iacocca không thể xếp vào vị trí chủ tịch được.”

Con người độc ác này không bao giờ giải thích điều này với tôi, với mọi người, và có lẽ ngay cả đối với bản thân ông ta.

Dòng họ Ford là một trong những gia đình có truyền thống cha truyền con nối lớn nhất nước Mỹ. Trong bất cứ triều đại nào, việc đầu tiên là phải giữ vững ngai vàng trước đã. Henry không bao giờ cần phải che giấu ý định đưa con trai là Edsel nối nghiệp mình. Và tôi là một con kỳ đà cản mũi kế hoạch này.

Tôi chỉ gặp lại Henry một lần sau khi nghỉ việc. Bốn năm rưỡi sau, tôi và Mary được mời dự tiệc kỷ niệm năm mươi năm tờ *Newsweek* được tổ chức ở nhiều tiểu bang khác nhau. Xui xẻo cho tôi là nó lại được tổ chức ngay ở phòng khiêu vũ ở Penaisane Center.

Việc này xảy ra vài tháng trước khi Mary mất. Lúc đó nàng không được khỏe lắm nên tôi ở cạnh nàng suốt bữa tiệc. Chúng tôi ngồi cùng bàn với Bill Bonds, phát ngôn viên ở Detroit, và với một người đàn ông cao lớn. Lúc Mary và Bill đang trò chuyện, tôi chợt ngẩng lên và thấy Henry với vợ đang bắt tay mọi người và đang tiến về phía tôi.

“Ồ, ồ!” tôi thốt lên. Mary quay lại và nàng cũng ngạc nhiên, “Ồ, ồ...” Đây là lúc mà tôi cảm thấy khó chịu nhất. Tôi là một kẻ khá điềm tĩnh, nhưng tôi luôn tự nghĩ không biết việc gì sẽ xảy ra nếu tôi gặp Henry sau khi đã làm vài ly rượu. Từ lâu tôi đã tưởng tượng đá ngay vào chỗ hiểm của hắn một phát, tôi đã không ngờ mình có thể kiềm chế được.

Bốn mắt gặp nhau. Tôi gật đầu. Henry có ba cách chọn lựa. Một là gật đầu và chào hỏi qua loa, xong biến vào đám đông. Hai là đến bắt tay nói chuyện vui vẻ, chuyện gì qua thì để cho nó qua đi. Đây là phong cách lịch sự nhất mà tôi hy vọng nó xảy ra.

Còn cách thứ ba là không nói lời nào và bước đi mất. Henry chọn cách này, ông ta nắm lấy tay vợ, Kathy, rồi vọt mất.

Đó là lần cuối cùng tôi gặp Henry.

Hàng loạt vấn đề xảy ra sau 13 tháng sáu năm 1978. Vết sẹo Henry để lại, đặc biệt đối với gia đình tôi, gây sự khó chịu mãi mãi, bởi vết thương quá sâu đậm. Chỉ có những biến cố trong mấy năm gần đây mới xoa dịu được phần nào. Mời các bạn xem tiếp chuyện gì xảy ra.

CHUYỆN Ở CHRYSLER

XIII. CHRYSLER ĐÓN NHẬN

Giá tôi hình dung được một phần những gì đang chờ đợi tôi khi tôi hợp tác với công ty Chrysler, tôi đã không bước chân vào, cho dù được hưởng bao nhiêu tiền bạc đi nữa. Cũng may là Chúa không bao giờ cho phép con người nhìn trước tương lai của vài năm tới, nếu không chắc nhiều người muốn chết quách cho xong. Nhưng đằng này ngài là một đức nhân từ: chỉ cho chúng ta biết từng ngày một. Vì thế khi gặp cảnh ngộ điều đứng, người ta chỉ còn cách dốc sức tiến tới và làm hết khả năng của mình.

Ngay sau khi tôi bị sa thải, nhiều công ty thuộc các ngành khác nhau tìm cách gặp tôi. Nhiều trường, kể cả Đại học New York mời tôi về làm khoa trưởng. Các nơi đều đưa ra những hợp đồng hấp dẫn, nhưng tôi thực sự phân vân không thể chọn lựa. Trước giờ tôi vẫn hoạt động trong ngành kỹ nghệ xe hơi và say mê với nó. Tôi có cảm giác rằng cuộc sống không nghĩa lý gì nếu tôi đổi nghề vào lúc này.

Ở tuổi bốn mươi tư, tôi hãy còn trẻ không thể về hưu nhưng lại quá già không thể bắt đầu một sự nghiệp mới. Hơn nữa, hình ảnh xe hơi đã thấm vào máu thịt tôi mất rồi.

Tôi không bao giờ cho phép mình nghĩ rằng mọi kỹ năng thương mại đều có thể thay thế lẫn nhau, rằng giám đốc Ford cũng quản lý được bất kỳ công ty nào khác một cách ngon lành. Tương tự như một người thổi kèn saxo trong ban nhạc, một hôm nhạc trưởng bảo anh: “Cậu là một nhạc công giỏi. Sao cậu không chuyển sang chơi piano?” Anh ta đáp: “Lại còn thể nữa! Tôi đã thổi saxo hai mươi năm nay! Tôi chẳng biết khỉ khô gì về piano cả.”

Công ty xe hơi Renault ở Pháp cũng đề nghị tôi hợp tác với tư cách cố vấn. Nhưng tôi không phải mẫu người cố vấn. Tôi thích lao đầu vào việc. Nhúng tay vào trách nhiệm. Nếu làm ra trò tôi đáng được thưởng. Bằng không tôi sẽ chịu tội.

Ngoài ra, bản chất kinh doanh trong tôi không chịu ngơi nghỉ. Trong khoảng thời gian tạm bợ mùa hè năm 1978 này, tôi bị ám ảnh với ý nghĩ thành lập một công ty liên lục địa. Đây là một kế hoạch đồ sộ, không thể xảy ra một sớm một chiều. Ước mơ của tôi là cấu kết thành một liên hợp các công ty xe hơi của châu Âu, Nhật và Hoa Kỳ. Chúng tôi sẽ tạo ra một sức mạnh tổng hợp có khả năng chế ngự ưu thế của General Motors.

Những thành viên mà tôi mừng tượng sẽ là Volkswagen, Mitsubishi và Chrysler. Chrysler là ứng viên thích hợp về phía Mỹ. GM thì quá lớn không thể chen chân vào chỗ khác nữa, còn Ford dĩ nhiên là có vấn đề rồi.

Tôi tham khảo ý kiến của bạn tôi là Billy Salomon của ngân hàng đầu tư Salomon Brothers tại New York. Trong quá trình đó, tôi học hỏi được nhiều điều về các công ty xe hơi, bao gồm

Chrysler. Nói rõ hơn, tôi nắm tường tận các đối chiếu biểu kế toán của họ. Nhưng sau đó tôi lại vỡ lẽ rằng hoạt động của một công ty trên giấy tờ và trong thực tế là hai lãnh vực khác nhau.

Theo Salomon, chương ngại lớn nhất để tiến tới công ty liên lục địa là luật chống độc quyền hiện nay của Mỹ. Cùng lúc đó, Tòa Bạch Ốc đang khuyến khích cuộc hợp tác đầu tư giữa General Motors và Toyota, hai công ty xe hơi lớn nhất thế giới. Từ năm 1978, thậm chí cuộc hợp nhất giữa Chrysler và American Motors đã không thành. Một việc như vậy có thể làm thay đổi thế giới chứ chẳng chơi!

Từ lúc tôi bị sa thải khỏi Ford, thiên hạ đồn rằng tôi sắp tìm đến Chrysler. Tôi đang sung sức, Chrysler đang gặp khó khăn, thành thử người ta cố tình ráp hai hình ảnh đó lại.

Cuộc thương lượng đầu tiên được Claude Kirk dẫn lối đưa đường. Anh là cựu thống đốc Florida và là bạn tôi. Anh mời tôi đến dùng bữa trưa ở New York cùng với Dick Dilworth và Louis Warren, hai thành viên hội đồng quản trị Chrysler. Dilworth phụ trách điều hành các ngân khoản cho gia đình Rockefeller, còn Warren là luật sư ở Wall Street đã nằm gai nếm mật với Chrysler ngót ba mươi lăm năm.

Có thể nói đây là cuộc gặp gỡ làm quen hơn là chính thức, và cuộc trò chuyện giữa chúng tôi chỉ xoay quanh tình hình chung. Dilworth và Warren nói rõ rằng họ mời tôi với tư cách cá nhân chứ không phải là đại diện chính thức của công ty. Họ bày tỏ mối quan tâm sâu xa đối với ngành thương mại xe hơi — đặc biệt về Chrysler. Song phần lớn câu chuyện mang tính chất thăm dò và có khuynh hướng xã hội hơn là kinh doanh.

Vài ngày sau tôi nhận được điện thoại của John Riccardo, chủ tịch hội đồng quản trị Chrysler. Anh ta và Dilworth ngỏ ý muốn gặp tôi ở khách sạn Pontchartrain, cách trung tâm Rencen của Henry vài khu nhà. Mục đích cuộc gặp gỡ là thăm dò khả năng hợp tác giữa tôi và Chrysler.

Chúng tôi cố tránh không làm rình rang cuộc hợp. Tôi lái xe hơi qua cổng phụ khách sạn. Thậm chí Gene Cafiero, giám đốc Chrysler, không hề xuất đầu lộ diện.

Trong cuộc hội đàm, cả Dilworth lẫn Riccardo đều tỏ ra mơ hồ. Riccardo nói: “Chúng tôi đang tìm cách làm tình hình thay đổi. Mọi việc chưa ổn lắm.”

Cả hai đều cố gắng đề nghị hợp tác mà không nói thẳng ra. Điều đó khiến tôi khó chịu, và tôi đặt vấn đề ngay: “Thực sự chúng ta gặp nhau để bàn việc gì?”

“Bàn việc thu dụng anh,” Riccardo đáp. “Anh vẫn quan tâm đến ngành xe hơi đấy chứ?”

Tôi nói với họ rằng trước khi đi vào chỉ tiết hợp đồng, tôi cần hỏi một số điều về tình hình Chrysler hiện nay. Tôi muốn biết chính xác tôi đang tham gia vào đâu.

Tôi nói: “Tôi không muốn bước vào một cách mù quáng. Tôi cần biết cụ thể những khó khăn. Tôi cần biết công ty đang có cơ sở những đâu. Các anh có bao nhiêu tiền mặt. Kế hoạch hoạt động cho năm sau ra sao. Các sản phẩm tương lai sẽ như thế nào. Và nhất là các anh có cho rằng mình thực hiện nổi không.” Hai cuộc họp lần sau được tổ chức ở ngoại ô Detroit. Riccardo thảo ra một bức tranh sơ sài, song tôi hình dung có thể thực hiện được trong vòng một năm. Thực tình tôi không nghĩ rằng John hay bất kỳ ai khác ở Chrysler tìm cách giả mù sa mưa với tôi. Một trong những vấn đề lớn nhất ở Chrysler mà sau đó tôi biết được là, thậm chí ban lãnh đạo cao nhất của họ cũng không hề định hình được điều gì đang diễn ra. Họ chỉ biết rằng Chrysler đang mắc bệnh trầm trọng và đang trải qua cơn vật vã.

Tôi có cảm tưởng đây là một thử thách trọng đại. Sau cuộc họp tôi trở về nhà và bàn chuyện với Mary. Nàng bảo: “Anh sẽ không vui sướng làm việc gì khác ngoài xe hơi. Hãy cho gã Henry một bài học nhớ đời.” Tôi cũng đem chuyện ra bàn với các con. Thái độ của chúng là: “Nếu điều đó làm bố vui, cứ làm!”

Vấn đề duy nhất còn lại là Chrysler có đủ khả năng mượn tôi không — tôi không chỉ nói về tài chính. Điều tôi cần hiện nay là được chủ động. Đến từng tuổi này, tôi không còn thích thú làm việc dưới quyền ai khác. Tôi đã đứng hạng nhì quá lâu rồi. Nếu tôi nhận việc ở Chrysler, tôi phải trở thành nhân vật số một trong vòng một năm — hoặc là nghỉ chơi!

Đó là cái giá phải trả cho sự có mặt của tôi ở Chrysler. Tôi cần hoàn toàn tự do tung hoành để điều khiển công ty. Tôi vẫn hiểu rằng cách làm việc của mình khác hẳn với họ. Nếu tôi không có đầy đủ quyền hành để đưa ra chính sách và biện pháp quản lý, việc bước chân vào Chrysler sẽ là điều ân hận.

Tôi có ấn tượng rằng Riccardo muốn tôi trở thành giám đốc và chỉ huy điều hành còn anh ta sẽ làm chủ tịch chấp hành cho công ty. Nhưng khi tôi nói ra những gì mình nghĩ, tôi thấy mình đã lầm. Anh ta nói: “Nghe đây, tôi không có ý định ở đây lâu thêm. Chỉ có một chỗ dành cho ông chủ. Nếu anh đến với chúng tôi, anh sẽ giành chỗ đó. Nếu không, chúng tôi đã không ủng hộ công dân xếp những cuộc gặp gỡ này.”

Tôi thấy hơi buồn, vì Riccardo không hề được ban giám đốc Chrysler ủy nhiệm đến gặp tôi. Tự anh đã nghĩ ra điều đó. Anh nhận thức rõ ràng là công ty đang gặp nhiều rắc rối và anh không phải là người có khả năng cứu vãn.

Tin tôi bước chân vào Chrysler tháng mười một là một cú sốc đối với Henry Ford. Thông thường trong trường hợp này, người bị sa thải đáng lẽ nhận tiền trợ cấp và lặng lẽ chuẩn bị đi Florida để rồi không ai còn nghe thấy tên hắn nữa. Trái lại, tôi vẫn còn hoạt động trong thành phố, và điều đó thực sự khiến ông điên tiết. Khi tôi làm việc cho công ty Chrysler, người ta kể

lại rằng Henry thường đau đầu mỗi đêm.

Ở Ford, lương chính thức của tôi là 360 ngàn đô la, mặc dù trong những năm được việc, tiền thưởng của tôi lên đến một triệu đô la. Tôi hiểu rằng Chrysler không có khả năng trả tôi hơn số đó, vì vậy tôi nói với ủy ban rằng sẽ chấp nhận cùng số lương khi tôi bị sa thải.

Tôi không bao giờ băn khoăn về việc hưởng lương cao. Tôi không phải là người tiêu tiền như nước, song tôi buộc phải đánh giá sự thành tựu của mình qua đồng lương. Tại sao người ta cứ muốn trở thành giám đốc? Anh ta có thích thú với chức vụ đó không? Có lẽ, nhưng nó làm anh già nua và mệt mỏi. Vậy thì tại sao anh lại làm việc dữ dội như thế? Để có thể nói rằng: “Này, tôi đã lên đến tột đỉnh rồi đấy. Giờ tôi phải được hưởng quyền lợi.”

Cha tôi thường nói: “Hãy cẩn thận về chuyện tiền bạc. Khi người ta có năm ngàn, họ muốn có mười. Và khi có mười ngàn, họ muốn có hai mươi.”

Tuy vậy tôi vẫn là một doanh nhân trong tận cùng xương tủy. Ở Ford, tôi thường ganh tức khi thấy đồng nghiệp kiếm ra hàng khối tiền. Không phải vì tôi không kiếm được nhiều tiền. Trong hai năm đầu của thập niên 1970, Henry Ford và tôi được liệt kê là hai thương gia hưởng lương cao nhất nước Mỹ. Bố mẹ tôi lấy làm sung sướng và vinh dự về điều đó.

Tôi khá quen thuộc với lịch sử kỹ nghệ xe hơi, và tôi cũng biết đôi điều về nguồn gốc công ty Chrysler và người sáng lập ra nó. Khi ngành xe hơi bắt đầu, chỉ có một hình ảnh quan trọng: Henry Ford. Con người đầy cá tính và óc châm biếm. Henry Ford của ngày xưa là một tài năng sáng tạo. Ông bắt đầu bằng cách tập ráp xe hơi để rồi sau cùng học cách sản xuất hàng loạt.

Henry Ford thường thu lời nhờ dây chuyền sản xuất, nhưng thực ra đó là thành quả của người khác. Sau thành quả về lối sản xuất dây chuyền, sáng kiến đó đã giúp công nhân hưởng đến năm đô la mỗi ngày vào năm 1914. Năm đô la là hơn gấp đôi số tiền công nhận thường kiếm được, và mọi người cảm thấy hoan hỉ về điều đó.

Công chúng không bao giờ nhận thấy rằng Ford không hề đối đãi với công nhân bằng sự hào phóng hay từ tâm. Ông không mấy may quan tâm đến đời sống của họ. Henry Ford muốn các công nhân kiếm vừa đủ tiền để sau cùng họ có thể tự mua xe. Nói cách khác, Henry Ford tạo ra một giai cấp trung lưu. Ông cho rằng kỹ nghệ nói chung, cũng như công ty xe Ford nói riêng, chỉ thành công thực sự nếu xe hơi thú hút từ người công nhân đến giới giàu có.

Nhân vật nổi bật thứ nhì là Walter P. Chrysler. Ông là người phát minh ra động cơ, hộp số và các bộ phận cơ khí khác, đồng thời công ty ông hùng mạnh về các lãnh vực đó. Walter bước chân ra khỏi General Motors năm 1920, sau khi không được giám đốc cho phép tự do quản lý xí nghiệp Buick theo ý mình. Đây là một con ngựa rừng!

Tôi đặc biệt quan tâm đến phần sau câu chuyện. Ba năm sau, Walter Chrysler tổ chức lại công ty xe hơi Maxwell và Chalmers đang hấp hối. Vậy ông đã làm gì? Ông đưa ra các mẫu xe mới và dốc hết sức để quảng cáo, thậm chí ông xuất hiện trong một số pha quảng cáo! Năm 1925, ông đã tổ chức lại một công ty vốn bị thiên hạ chế diễu và biến nó thành công ty Chrysler.

Nhưng ông không dừng lại ở đó. Năm 1928, ông đưa ra chiếc Dodge và Plymouth. Công ty ông trở thành một trong những nơi lớn mạnh nhất và vẫn tồn tại cho đến ngày nay. Khi Walter Chrysler mất năm 1940, công ty đã qua mặt Ford và chỉ đứng thứ nhì sau General Motors, chiếm hai mươi lăm phần trăm thị trường trong nước. Tôi ước ao lập lại thành quả đó biết bao! Đạt hai mươi lăm phần trăm thị trường và đánh gục Ford.

Mặc dù trải qua bao khó khăn trắc trở vào cuối thập niên 1970, Chrysler có truyền thống lâu đời về vẽ thiết kế kiểu và sáng tạo kỹ thuật.

Frederich Zeder, kỹ sư trưởng của Chrysler suốt thập niên 1930, là người đầu tiên tìm ra cách làm giảm rung động xe hơi. Ông làm thế nào? Đặt động cơ trên một sàn cao su. Zeder cũng phát minh ra động cơ cao áp, bộ lọc xăng và bộ lọc không khí.

Chrysler có một quá khứ lừng lẫy. Và tôi tin rằng nó cũng có một tương lai. Công ty tổ chức vững chắc về hệ thống đại lý buôn bán, còn kỹ sư thì không ai địch lại. Vấn đề duy nhất là họ không được cung cấp tài nguyên để tạo sản phẩm tốt đẹp.

Tôi cũng không kém tự tin về khả năng của mình. Tôi rành về buôn bán xe hơi. Trong thâm tâm, tôi thành thật nghĩ rằng nơi này sẽ đi lên trong vòng vài năm.

Nhưng điều ngược lại đã xảy ra. Mọi thứ sụp đổ. Chúng tôi trải qua cuộc khủng hoảng năng lượng. Năm 1978, không ai có thể hình dung được mùa xuân sau đó Iran sẽ bị tàn phá và giá xăng tăng lên gấp đôi. Để rồi diễn ra cuộc xuống dốc lớn nhất trong năm mươi năm nay.

Tất cả chỉ xảy ra vài tháng sau ngày tôi ký hợp đồng với Chrysler. Điều đó khiến tôi tự hỏi phải chăng định mệnh không muốn buông tha tôi. Có lẽ khi Chúa làm cho tôi bị sa thải khỏi Ford, ngài muốn nói với tôi một điều: tôi cần được sa thải đúng lúc trước khi mọi thứ tan rã, và tôi quá ngu ngốc không biết đón nhận vận may.

Vì nhiều lý do, Chrysler biến thành một địa ngục nơi tôi phải trả giá đủ thứ. Nhưng một khi đã dấn thân vào, một khi đã xác định ý muốn của mình, tôi không dễ dàng bỏ đi.

Dĩ nhiên đó không phải là thượng sách. Đôi khi người ta bỏ mạng vì thái độ đó. Họ sa lầy và bị các biến cố vùi dập, nhưng họ vẫn cố sức ngoi đầu khỏi mặt nước. Khi tôi ký hợp đồng nhận việc, tôi không thể hình dung ngành xe hơi lại xuống dốc đến thế. Tôi đã lầm, nói chung, tôi phải nhìn nhận rằng ở Chrysler nhiều lần tôi như kẻ sắp chết đuối đến nơi.

XIV. BƯỚC LÊN CHIẾC TÀU CHÌM

Ngày 1 tháng mười một 1978, tờ *Detroit Free* đăng hai tit lớn: *Chrysler tổn thất nặng nề chưa từng thấy*, và *Lee Iacocca hợp tác với Chrysler*. Một sự trùng hợp tai ác! Ngày tôi bước vào, công ty thông báo thua lỗ tam cá nguyệt thứ ba lên đến 160 triệu đô la, con số tệ nhất trong lịch sử. Tôi nhủ thầm: “Cứ thủng thẳng, mọi chuyện rồi sẽ khá hơn.”

Buổi sáng hôm đó, Riccardo hướng dẫn tôi đi thăm công ty và giới thiệu tôi với một số lãnh đạo. Cuộc họp cao cấp bắt đầu, như thường lệ, tôi đốt xì gà. Riccardo quay lại mọi người và nói: “Các bạn thấy đây, chúng ta luôn theo nguyên tắc là không ai được hút à gà trong cuộc họp. Nhưng kể từ sáng hôm nay, chúng ta sẽ hủy bỏ điều đó.” Thật là điềm tốt lành. Từ những gì tôi biết về Chrysler, bãi bỏ một số luật lệ là dấu hiệu của sự tiến bộ.

Cũng trong ngày hôm đó, tôi nhận thấy một vài điều quái gở khiến tôi hơi dè. Điều thứ nhất là văn phòng giám đốc nơi Cafiero làm việc, được sử dụng làm ngã thông thương từ văn phòng này sang văn phòng khác. Tôi há hốc mồm kinh ngạc khi thấy các nhân viên tay cầm cốc cà phê thoải mái mở cửa băng qua phòng giám đốc. Lập tức tôi hiểu rằng đây là một nơi vô kỷ luật. Chrysler cần được nhanh chóng đưa vào nề nếp.

Tiếp theo đó tôi nhận thấy một thư ký của Riccardo dường như bỏ ra nhiều thời gian gọi điện thoại riêng. Trong hai tuần đầu, nhận nhiệm vụ mới, tôi thu thập một số hiện tượng để đánh giá công ty. Tôi muốn biết đích xác mình đang lọt vào một tập thể như thế nào.

Những gì tôi lo lắng quả thật không sai. Ít lâu sau tôi bắt đầu đi đến kết luận: Chrysler không hề thực hiện chức năng một công ty. Chrysler năm 1978 giống như nước Ý thập niên 1860 — Công ty bao gồm nhiều bộ phận, mỗi bộ phận dưới quyền cai quản của một ông chủ nhỏ. Giống như một số tiểu quốc vương, trong đó chẳng ai mấy may biết gì về hoạt động của láng giềng mình.

Tôi thấy Chrysler có đến ba mươi lăm phó giám đốc, mỗi người ngự trị một lãnh thổ riêng. Không một ủy ban nào ra trò, không có chất keo liên kết từng phần thành một tổ chức, không hệ thống hội họp để mọi người bàn luận cùng nhau. Chẳng hạn, tôi không thể tin rằng người điều khiển bộ phận kỹ thuật lại ít khi trực tiếp làm việc với bộ phận sản xuất. Vậy mà sự thật như thế. Ai cũng hoạt động độc lập. Cứ nhìn hệ thống công ty mà lòng tôi ngao ngán. Tôi có cảm giác mình đang sa lầy.

Rõ ràng những kẻ này không biết gì về định luật III của Newton — rằng: mọi lực tác dụng đều

có phản lực tương đương. Thay vào đó, họ làm việc trong tình trạng chân không. Tệ hại đến nỗi tôi không thể tả ra đây được.

Tôi cho mời một người trong ban kỹ thuật và anh ta đứng câm như hến khi nghe tôi giải thích rằng chúng ta đang gặp vài trục trặc về thiết kế kiểu cũng như mối liên hệ giữa hai ngành kỹ thuật và sản xuất chưa được ăn khớp. Anh ta rất có khả năng nghĩ ra một chi tiết kỹ thuật giúp chúng tôi lợi được khối tiền. Anh có thể đưa ra một mẫu thiết kế mới tuyệt diệu. Chỉ có một vấn đề: anh ta không biết rằng ban sản xuất không thể thực hiện được. Tại sao? Vì anh ta chẳng bao giờ trực tiếp bàn chuyện với họ.

Không ai ở Chrysler hiểu rằng sự tác động hỗ tương giữa những chức năng khác nhau trong một công ty là điều hệ trọng. Lẽ ra người lo kỹ thuật và người chế tạo phải ngủ với nhau. Nhưng thậm chí họ không buồn ngó ngang nhau!

Một ví dụ khác: bán hàng và sản xuất lại cùng hoạt động dưới quyền một phó giám đốc. Điều này khiến tôi hoang mang vì đây là hai chức năng lớn hoàn toàn tách biệt nhau. Tệ hại hơn cả là hai bộ phận này chẳng tiếp xúc với nhau. Những người sản xuất xe hơi không hề biết người lo bán xe đang đi đến đâu. Họ chỉ biết chế tạo, đưa ra sân và chờ người khác đến mang đi. Chúng tôi chấm dứt với một bản kê hàng hóa khổng lồ và một cơn ác mộng về tài chính.

Sự tương phản giữa cơ cấu Chrysler và cơ cấu Ford thật đáng kinh ngạc. Lẽ ra mọi thành viên của tổ chức phải hiểu được nhiệm vụ của mình và nắm rõ mối quan hệ với những phần việc khác.

Nhưng thay vì tìm cách gắn chặt những chỗ lỏng lẻo và hướng về bức tranh rộng lớn, Riccardo và Bill McGagh, thủ quỹ công ty, lại bỏ ra nhiều thời gian lui tới các ngân hàng đã cho Chrysler vay vốn. Họ không ngớt chạy từ nhà băng này đến nhà băng khác chỉ để gia tăng thời hạn nợ. Thế có nghĩa là họ chỉ cốt đương đầu với những khủng hoảng từng ngày một, luôn luôn tập trung vào tháng tới thay vì vào năm tới.

Hai tháng sau khi tôi đến, tôi phải đương đầu với một cú sốc nặng nề. Chúng tôi đã tiêu hết tiền mặt! Trước khi đến Chrysler, tôi đã mơ hồ nghĩ đến nhiều vấn đề rắc rối ở đó, từ kỹ thuật quản lý kém cỏi đến việc nghiên cứu và phát triển hời hợt. Nhưng một lãnh vực mà tôi còn cảm thấy tin tưởng là việc kiểm soát tài chính. Suy cho cùng, mọi người ở Detroit đều biết Chrysler được các nhà tài chính trông coi. Vì vậy chúng tôi đều cho rằng kiểm soát tài chính là ưu thế hàng đầu của họ.

Nhưng chẳng bao lâu tôi kinh hãi khám phá ra họ không hề có một nhà phân tích tài chính thực sự nghiêm túc. Thái độ của họ có vẻ như: "Chúng ta tự kiểm soát lấy thì đã sao." Nhưng người

ta không thể có tư tưởng đó trong một công ty tầm vóc như Chrysler.

Dần dà tôi thấy Chrysler không hề có một hệ thống kiểm soát tài chính toàn diện. Tệ hại hơn nữa là không một ai tỏ ra hiểu biết tường tận khi đã đến lúc đề ra kế hoạch tài chính. Thậm chí những câu hỏi thông thường nhất họ cũng không giải đáp nổi.

Ở Ford, ngay sau khi trở thành giám đốc, tôi đã yêu cầu được xem danh sách các phân xưởng kèm theo tỷ lệ thu nhập và đầu tư từng phân xưởng một. Nhưng nói ra điều này ở Chrysler cũng như nói tiếng nước ngoài. Tôi chẳng thể thu lượm được gì.

Đây có lẽ là điều làm tôi dội nhất trong suốt cuộc đời kinh doanh: tôi ý thức rõ ràng sự suy sụp về tinh thần cũng như sự sa sút của các nhà máy; nhưng tôi không hề biết trước rằng tôi không thể nào nắm được con số chính xác hầu giúp tôi khởi sự bắt tay vào các vấn đề căn bản ở Chrysler.

Lynn Townsend luôn nổi tiếng là một nhà tài chính giỏi của công ty, nhưng tôi thấy quyết định của ông, cũng như nhiều thương gia khác, thường đặt nặng vào lợi nhuận ba tháng sau hơn là lợi ích lâu dài của công ty. Suốt nhiều năm, Chrysler được quản lý bởi những kẻ không rành về buôn bán xe hơi!

Gián điệp kỹ nghệ trong ngành xe hơi là điều báo chí thường thích bàn đến. Có dạo, gián điệp trở thành vấn đề ở Ford. Một hôm anh bạn tôi ở Chrysler đưa cho tôi xem một tập tài liệu bí mật của Ford mà người của anh đã mua lại từ một người bên phía chúng tôi. Tôi đưa hồ sơ đó cho Henry xem và ông hết sức bối rối.

Ở Chrysler, tinh thần làm việc tồi và tình trạng mất an toàn biểu hiện trên đối chiếu biểu kế toán. Đó là lý do tại sao công ty thật nghèo nàn trong khi ngành kỹ nghệ xe hơi vừa kết thúc một năm lừng lẫy nhất trong lịch sử của nó. GM và Ford vừa tường thuật về số bán và lợi nhuận năm 1978. GM đã bán gần 5,4 triệu xe hơi, trong khi Ford bán 2,6 triệu. Còn Chrysler như thường lệ bị bỏ khá xa với con số chưa đầy 1,2 triệu. Quan trọng hơn nữa, tỷ lệ xe hơi của chúng tôi trên thị trường Mỹ đã giảm từ 12,2 phần trăm xuống còn 11,1 phần trăm chỉ trong vòng một năm — một con số đáng báo động.

Tệ hại hơn nữa, Chrysler đã mất bảy phần trăm số khách hàng tin tưởng trong hai năm qua. Theo tính toán cụ thể, tỷ lệ tin cậy của khách hàng giảm xuống còn 36 phần trăm. Nếu so sánh, Ford là 53 phần trăm, sau khi đã giảm sút trầm trọng; còn GM luôn giữ mức đều đặn là 70 phần trăm.

Chúng tôi thường phải vất vả lắm mới thuyết phục khách hàng quan tâm đến sản phẩm của mình. Thống kê cho thấy gần hai phần ba khách hàng chúng tôi thuyết phục được đều đã tỏ ra

bất mãn. Họ không còn muốn quay trở lại mua thêm một chiếc xe nào của Chrysler nữa.

Một điều khiến tôi lo lắng nữa là xe Chrysler thường được xem rằng chỉ dành cho khách già nua. Tuổi trung bình khách hàng mua xe Dodge và Plymouth của chúng tôi thường cao hơn khách hàng mua các loại xe khác.

Nghiên cứu tiếp tục cho thấy khách hàng Chrysler thường là công nhân, người già và người ít học.

Thống kê xã hội học làm sáng tỏ điều tôi đã biết; sản phẩm của Chrysler thường bị cho là thô và hơi nhàm. Chúng tôi cần nhanh chóng đưa ra những mẫu xe táo bạo hơn. Nếu bạn dậm chân tại chỗ trong ngành này, trước sau gì cũng bị người ta qua mặt trong tích tắc.

Cũng may là tôi không phải bắt đầu từ con số không. Chrysler từ lâu đã có truyền thống sáng tạo, một truyền thống mà tôi ao ước được kế tục. Đã có đạo giới trẻ rất chuộng xe Chrysler như một cái mốt. Chrysler đã từng đưa ra chiếc Chargers và Dusters phóng nhanh hơn bất kỳ loại xe nào khác. Chrysler cũng từng nổi tiếng với loại xe đua vô địch Road Runner. Đây là loại cổ điển cuối thập niên 1960 — phóng nhanh và hùng mạnh như đầu máy xe lửa.

Về sau sản phẩm của Chrysler dần dần chịu nhiều tai tiếng. Công ty phải đương đầu với vấn đề phẩm chất. Trong số những ví dụ thảm hại nhất có thể kể đến chiếc Aspen và chiếc Volaré.

Nhìn lại hơn hai mươi năm qua, tôi không thể nghĩ ra chiếc xe nào làm thất vọng khách hàng hơn hai chiếc này. Với chiếc Edsel, người ta chỉ không muốn mua. Còn Aspen và Volaré, họ đặt mua hàng loạt để rồi cảm thấy bị mắc lừa.

Tuy nhiên thậm chí những chiếc xe máy móc tốt thì cũng bị han rỉ. Chương trình chống rỉ chiếc Volaré đã nuốt hết 109 triệu đô la năm 1980. Bộ phận chắn bùn bị rỉ vì người ta không quan tâm đúng mức đến tiến trình sản xuất. Không ai bắt chúng tôi phải nhắc lại điều đó, song chúng tôi thấy có bốn phận phải sửa chữa cho khách hàng. Tình trạng kém phần chất đã phá tan hình ảnh tốt đẹp vốn có về Chrysler.

Mùa hè năm 1979, khi Chrysler bắt đầu cầu cứu với chính phủ, số xe tồn kho không bán được lên đến 80 ngàn chiếc. Thậm chí có lúc con số tăng lên đến 100 ngàn, nghĩa là tiền ứ đọng đến 600 triệu theo tổng kiểm kê. Một khi tiền mặt cạn dần và mức lãi phải trả tăng lên, cái giá phải tổn cho số hàng tồn kho này quá lớn. Vậy mà, xe vẫn nằm trên bãi hàng loạt và bán hết sức chậm.

Sản xuất xe hơi là một trò chơi đánh đố vĩ đại. Không phải chỉ có chuyện khách hàng đặt xe hơi theo ý mình hoặc đại lý đặt mẫu xe theo ý khách hàng. Thay vào đó, chỉ người ngồi bàn giấy nghĩ ra: “Chúng ta sẽ sản xuất một ngàn chiếc màu xanh và một ngàn chiếc màu vàng.” Nếu ý thích

khách hàng lúc ấy là màu đỏ thì kể như đi đời!

Sau cùng biện pháp giải quyết cuối mỗi tháng là tổng khứ bằng cách bán đồ bán tháo. Cấp lãnh đạo bàn giấy thường bỏ ra ít nhất một tuần hay một tháng gọi điện thoại liên miên, bằng mọi giá đưa xe ra khỏi kho. Và nếu giới đại lý xe đã quen với việc đó, họ rút ra qui luật rằng cứ đợi đến cuối tháng, thế nào người của công ty cũng gọi điện cho họ và rao bán mười chiếc xe với giá đặc biệt. Vì vậy giới đại lý thường trông đợi mua xe với giá giảm chút nào hay chút nấy. Ở Ford, thỉnh thoảng chúng tôi cũng bán đồ bán tháo khi hàng tồn quá nhiều. Nhưng ở đây điều đó đã trở thành thông lệ.

Cũng như những con chó của Pavlov, đại lý xe trở nên lệ thuộc vào kiểu bán này. Họ biết ngày đó sẽ đến và họ kiên nhẫn chờ đợi. Chuông sẽ reo và tìm họ bắt đầu đập nhanh hơn vì lúc bây giờ họ có thể mua xe với giá rất hời.

Tôi biết rằng Chrysler sẽ không bao giờ thu được lợi tức trừ khi chúng tôi loại trừ vĩnh viễn kiểu buôn bán này. Đây không phải là chuyện dễ. Mọi người trong công ty đã quen thuộc với chuyện hàng tồn kho. Họ trông đợi nó. Một số người nghiện nó. Khi tôi đề nghị phải loại trừ thông lệ này, họ tưởng tôi đang mơ ngủ. Ở Chrysler, hàng ứ đọng nhiều đến nỗi nó trở thành một phần việc mà khó lòng tưởng tượng cuộc sống không có nó.

Tôi nói thẳng với các nhà đại lý xe. Tôi giải thích với họ rằng hàng ứ đọng làm chết dần chết mòn công ty. Tôi bảo không có chỗ cho hàng ứ đọng trong hoạt động của chúng ta, và những từ ngữ đó phải được loại bỏ khỏi từ điển của công ty. Tôi cũng nói rõ rằng chúng ta sẽ không tiếp tục sản xuất xe hơi nữa trừ khi chúng ta có một nề nếp chính tề và cả công ty lẫn đại lý đều thu lợi nhuận từ nề nếp đó.

Trong hệ thống làm việc mới, các chuyên viên bán hàng phải ngồi lại với các đại lý của chúng tôi. Họ cùng nhau đề ra kế hoạch cho tháng tới và đánh giá nhu cầu trong hai tháng sau đó. Chúng tôi cam kết với nhau và điều đó trở thành thời khóa biểu của công ty.

Nhà đại lý phải làm hết trách nhiệm của mình, và chúng tôi giữ đúng thỏa thuận. Có nghĩa là chúng tôi xây dựng một trật tự đầu vào đấy, mỗi người được sắp xếp phần việc của mình đồng thời được phân phối sản phẩm đúng thời hạn, phẩm chất tốt.

Có quá nhiều việc phải làm và quá ít thời gian! Tôi phải từng bước loại trừ và chỉnh đốn trên năm mươi phần việc lủng củng. Tôi phải làm cho công ty liên kết thành một khối chặt chẽ. Tôi phải sa thải những kẻ không biết họ đang làm gì, thay thế họ bằng những người có kinh nghiệm, biết tìm tòi và không ngừng tiến lên. Tôi phải đặt một hệ thống kiểm soát tài chính càng sớm càng tốt.

Đây là những vấn đề khẩn cấp, và các giải pháp đều tiến theo cùng một hướng. Tôi cần một đội ngũ xuất sắc gồm những tay lão luyện cùng nhau hợp tác để vực công ty dậy trước khi nó rơi vào tình trạng hoàn toàn tan rã. Trách nhiệm cao nhất của tôi là thành lập đội ngũ ấy trước khi quá trễ.

XV. THÀNH LẬP ĐỘI NGŨ

Suy cho cùng, mọi hoạt động kinh doanh có thể được tóm tắt bằng ba từ ngữ: con người, sản phẩm và lợi nhuận. Con người là yếu tố quan trọng hàng đầu. Nếu bạn không có một đội ngũ giỏi, hai thứ còn lại cũng chẳng đi đến đâu.

Khi bước vào Chrysler, tôi đã mang theo hồ sơ sổ sách từ Ford, bằng những hồ sơ đó tôi đã theo dõi sự nghiệp của mấy trăm người. Sau khi bị sa thải, tôi đã sửa soạn một danh sách chỉ tiết những gì cần mang ra khỏi công ty. Những sổ bìa đen đó rõ ràng là của tôi, nhưng cũng có thể bị bắt bẻ là thuộc về công ty. Tôi không muốn cãi lầy nhiều. Henry và tôi không thể nói chuyện với nhau được nữa, vì vậy tôi mang danh sách đó cho Bill Ford xem và anh ta cho phép tôi được lấy về.

Tôi bắt đầu giở lại những hồ sơ trên ngay khi biết rằng Chrysler đang cần gấp những tay tài chánh hàng đầu. Trước đó mấy tháng, khi còn là giám đốc Ford, tôi đã hỏi Edward Lundy, nhà tài chánh hàng đầu của công ty Ford và yêu cầu ông báo cáo cụ thể về khả năng tài chánh khả quan nhất trong công ty. Lundy đã từng đảm trách về hệ thống tài chánh tuyệt vời của Ford.

Nhìn bề ngoài, yêu cầu của tôi hoàn toàn đúng nguyên tắc. Nhưng trong thâm tâm, tôi linh cảm rằng một ngày nào đó sẽ có lúc những dữ kiện này trở nên quý báu. Sự thật quả không sai.

Tôi mở lại hồ sơ và theo dõi từng tên một. Lundy đã xếp loại mọi người theo A, B, C— có khoảng hai mươi người trong danh sách A, song tôi không tin chắc có thể sử dụng được họ. Tôi khâm phục Lundy, nhưng quan điểm của ông và tôi hơi khác nhau. Danh sách A gồm những tay đối lập hàng đầu. Điều tôi cần không phải chỉ có thế.

Theo dõi danh sách B, tôi chú ý đến một người tên là Gerald Greenwald, mà người ta thường gọi là Jerry. Chỉ mới bốn mươi tư tuổi, nhưng anh đã đạt được nhiều thành công. Tôi đã nhiều lần gặp Greenwald và có cảm tình với anh. Tôi nhớ anh là người có khả năng và hết sức quan tâm vấn đề tài chánh. Có lần tôi đã giúp anh phát triển một số năng khiếu bằng cách gởi anh sang Paris để trông coi Richier, một công ty chuyên về trang bị cho nông trại và ngành xây cất mà chúng tôi đã mua lại. Sau đó công ty thất bại, nhưng không phải lỗi của Greenwald. Tất cả

chỉ tại hoạt động tồi và sau cùng chúng tôi phải bán nó đi.

Jerry có một lý lịch khác thường so với những người trong ngành xe hơi. Anh là người Do Thái và xuất thân từ gia đình nông dân. Anh có học vấn cao trong ngành kinh tế, được đào tạo tại Princeton và sau đó đến Ford đảm trách giải quyết những vấn đề liên quan đến công nhân.

Jerry có tài năng và sự tháo vát của một nhà kinh doanh luôn say mê phân tích vấn đề và tìm đến giải pháp. Anh luôn muốn vượt ra khỏi vấn đề tài chính, vì vậy khả năng của anh cũng mở rộng sang các lĩnh vực khác. Tôi cần Jerry vì anh là một nhà kinh doanh giỏi, chỉ có vậy thôi.

Vào tháng 12 năm 1978, lúc ấy anh đang được bổ nhiệm về một chi nhánh của Ford ở Venezuela, tôi gọi điện thoại cho Jerry. Lúc ấy anh đi dự tiệc cùng vợ, vì vậy tôi nhắn lại gia đình. Khi họ trở về, bà Greenwald đoán được ý định của tôi và bảo chồng: “Đừng gọi lại cho ông ấy!” Gia đình Greenwald sống cuộc đời sung túc ở Caracas, nơi Jerry là một con cá lớn vùng vẫy trong ao con. Việc đến Detroit hợp tác với một công ty đang đà xuống dốc không phải là chuyện hay ho gì.

Nhưng Jerry vẫn gọi lại, và chúng tôi quyết định gặp nhau ở Miami. Lúc ấy tôi hoàn toàn không dám chắc anh có sẵn lòng đến Chrysler không, và chúng tôi cố gắng giữ cuộc nói chuyện hết sức bí mật.

Lần gặp gỡ tiếp theo diễn ra ở Las Vegas. Khi Jerry đến khách sạn, anh hết hồn thấy rằng cuộc họp của Ford cũng đang diễn ra cùng lúc. Anh đóng cửa ở trong phòng suốt ngày để tránh mặt bất cứ nhân viên nào của Ford. Chúng tôi bàn chuyện suốt buổi tối. Sáng hôm sau Jerry phải đón chuyến máy bay sớm để trở về, lúc nửa đêm anh gõ cửa phòng tôi và hỏi: “Anh còn thức chứ?”

“Cậu điên à, thức gì giờ này?” tôi đáp. Anh bảo rằng anh không ngủ được và cần hỏi tôi thêm vài điều nữa trước khi đi đến quyết định. Tôi bảo anh vào phòng, và khi tôi ngồi đó trong bộ đồ ngủ, anh đã kể lại những bản khoản của mình: “Suốt đời tôi đã tranh đấu để thoát khỏi ràng buộc của phe đối lập ở Ford. Và tôi không muốn lập lại điều đó ở Chrysler.”

Tôi giải thích rằng tôi cần anh để thiết lập hệ thống kiểm soát tài chánh, và khi mọi việc đã vào nề nếp, anh có quyền bước sang những hoạt động khác. Khi anh rời khỏi phòng và đi dọc theo hành lang, tôi nói với theo: “Khoan đã nào, Jerry. Anh có thể đạt được ghế giám đốc sớm hơn anh tưởng.” Anh hoài nghi nhìn tôi, như thể tôi đang cố tình đùa. Nhưng tôi nói nghiêm túc. Chỉ trong vòng hai năm, Jerry trở thành nhân vật hạng nhì ở Chrysler.

Sau khi đồng ý chuyển công tác, Jerry đáp máy bay đến tổng hành dinh Ford ở Dearborn để thông báo việc đó. Anh ngạc nhiên khi được Henry đòi gặp trực tiếp. Cả Henry lẫn Bill đều biết

Jerry là viên ngọc quý, và họ cố gắng thuyết phục anh đừng bỏ đi. Jerry giải thích rằng anh không thể không quyết định. Anh đang náo nức muốn lao vào cuộc thử thách trong một công ty lớn đầy khó khăn. Anh kể lại rằng Henry đánh giá cao động lực đó, bởi chính ông cũng đó đương đầu với thử thách tương tự khi mới bước chân vào công ty của ông nội năm 1946.

Một trong những trách nhiệm đầu tiên của Greenwald là việc tập trung các khoản nợ. Xuất thân từ Ford, có lẽ anh hơi dè dặt khi thấy rằng các hóa đơn được thanh toán từ ba mươi chỗ khác nhau.

Trong mấy ngày đầu làm việc, anh giảng giải cặn kẽ với các nhân viên phụ trách phòng kiểm soát tài chính. Như tôi đã đoán, anh nhận thấy họ không hề biết đánh giá theo quan điểm người làm công tác tài chính về việc quản lý và họ không thể lường tượng được các quyết định đều có quan hệ mật thiết với nhau. Anh thật vất vả khi cố tìm những người có trách nhiệm về chuyên môn; Họ sẽ bảo anh: “Ồ, ở đây mọi người đều chịu trách nhiệm về quản lý tài chính cả.” Jerry hiểu rõ điều đó—phân tích ra thì chẳng còn ai chịu trách nhiệm cả.

Một trong những tai họa mà Greenwald phát giác là việc sử dụng ngân sách cho việc bảo hiểm. Số tiền này lên đến 350 triệu đô la mỗi năm. Greenwald lập tức yêu cầu xem qua danh sách những vấn đề bảo hiểm hàng đầu, và đề nghị thông qua kế hoạch sửa chữa khuyết điểm và giảm bớt phí tổn đó.

Jerry không bao giờ để tôi quên rằng anh ta không muốn dừng lại ở việc kiểm soát tài chính. Sau mấy tháng, khi nhận thấy công việc đã bắt đầu đạt hiệu quả, tôi đề nghị với anh: “Nếu anh tìm được người có khả năng tương đương, tôi sẽ cho anh tự do làm những việc khác.”

Lập tức Greenwald cử Steve Miller đến, anh này chuyên phụ trách tài chính ở Venezuela. Với tư cách trưởng ban tài chính, Miller trở nên một người góp phần sáng chói cho đội ngũ. Trong những cuộc đàm phán liên miên với hàng trăm ngân hàng suốt năm 1980 và 1981, công việc của Miller thật đáng khen ngợi. Điều ngạc nhiên là cả anh lẫn Greenwald đều tỏ ra bình tĩnh và đứng vững trong suốt thời kỳ hỗn loạn đó. Chrysler không thể tồn tại nếu thiếu họ.

Khi tôi bước vào Chrysler, Hal Sperlich đã có mặt sẵn ở đó sau khi bị Henry sa thải từ năm 1977. Có Hal ở Chrysler chẳng khác nào tìm ra một cốc bia ướp lạnh giữa sa mạc. Cảm ơn Henry!

Mỗi lần muốn tuyển mộ thêm người vào ê-kíp, tôi đều cảm thấy lương tâm cắn rứt. Để thuyết phục họ, tôi buộc lòng phải lừa dối mình. Nếu chân thật, lẽ ra tôi đã bảo họ: “Hãy lánh xa chỗ này — anh không thể tưởng tượng mọi việc tồi tệ đến đâu!” Nhưng tôi không làm thế. Tôi phải chia sẻ với họ niềm hy vọng của mình: nếu chúng ta tạo lập được đội ngũ giỏi, công ty sẽ

được vực dậy.

Tuy nhiên, với Sperlich tôi không có vấn đề đó. Anh đã có mặt ở Chrysler hai năm trước khi tôi đến và hiểu rõ tình trạng ở đây. Nhiều lần tôi đã căn nhắc anh: “Anh thật khốn kiếp! Sao lại để tôi bước chân vào mớ bòng bong này? Sao không nói trước?” Chính anh đã phải tự lừa dối để đưa tôi vào Chrysler.

Nhưng tôi tha thứ cho Hal bởi lẽ kinh nghiệm của anh đã giúp tôi tìm người. Hal giống như người đi trước. Riccardo có thể giúp tôi tìm hiểu đối chiếu biểu kế toán, nhưng chính Sperlich mới là người nắm rõ ngọn nguồn mọi hoạt động.

Kết quả là anh có thể tìm thấy nhiều người có tài vốn bị lãng quên trong guồng máy quản lý trước đây, những anh chàng thông minh đã bị vùi dập từ lâu. Họ đầy khả năng và nhiệt tình — họ phải được khám phá.

Cũng may là căn bệnh ung thư ở Chrysler không phải lúc nào cũng trầm trọng thêm. Mặc dù tôi phải thay hầu hết nhân viên, vẫn có nhiều người có khả năng cùng tâm huyết còn lại. Đẹp bót những kẻ kém cỏi thường dọn chỗ để dễ nhận ra người tài ba. Đến nay tôi không thể tin rằng guồng máy quản lý trước không hề chú ý đến họ. Tôi đang nói tới những người có lửa trong ánh mắt, chỉ cần nhìn họ cũng đủ hiểu rồi.

Tôi nhanh chóng cất nhắc Sperlich lên ghế phó giám đốc phụ trách kế hoạch sản xuất. Ít lâu sau, tôi thăng cử ông đứng đầu bộ phận của công ty toàn vùng Bắc Mỹ châu. Tôi đã từng thấy suốt thập niên 1960 và 1970, Hal có bàn tay kỳ diệu rồi đến đâu là mọi việc trôi chảy đến đó. Bây giờ khả năng đó lại tái hiện ở Chrysler.

Ngay từ đầu, Greenwald và Sperlich là những người có tài năng, nhưng hai người chưa đủ tạo thành một ê-kíp quản lý. Tôi vẫn cần thêm người và biết phải kiếm ở đâu. Có rất nhiều tay kinh nghiệm đầy mình và khả năng đang bị bỏ phí: các nhân viên Ford đã về hưu. Tôi cần dùng cái đầu của họ để đưa mọi việc vào nề nếp.

Gar Laux là người đã làm việc trên hai lĩnh vực: hoạt động của các đại lý và nghiên cứu thị trường cho công ty Ford. Khi xe Mustang được giới thiệu, anh lên làm quản lý ngành thương vụ cho xí nghiệp Ford, sau này lên tới chức giám đốc xí nghiệp Lincoln Mercury.

Trong suốt thời Knudsen ở Ford, Gar đã bỏ công ty và làm chủ tịch phòng thương mại Dallas. Nhưng không phải chỉ kinh nghiệm của anh khiến tôi chú ý. Nhân cách của anh cũng rất quan trọng. Anh là một trong những người mà ai cũng thích mời dự tiệc và rất tin tưởng, ngoài ra anh rất nhạy bén khi giao thiệp tốt đẹp với các nhà đại lý. Người như anh thử hỏi ai mà không cần.

Tình trạng giao thiệp căng thẳng giữa đầu não Chrysler và các đại lý thật đáng kinh ngạc. Tôi đã từng hết hồn khi chứng kiến hai bên bàn luận với nhau, khi thấy cơn giận và những bức thư nhục mạ trao đổi giữa họ. Hồi ở Ford, tôi luôn giao hảo tốt đẹp với giới đại lý, tuy vậy cũng phải mất đến hai mươi năm mới gây được lòng tin ở họ. Tôi cam đoan rằng bây giờ không cần phải hai mươi năm mới làm được. Đã có Gar Laux.

Tôi mời anh đến để giúp đôi bên tỏ ra nhã nhặn và lắng nghe nhau hơn. Suy cho cùng những gì thuận lợi cho Chrysler đều thuận lợi cho giới đại lý, và ngược lại. Thay vì để cho hai bên biểu lộ ác cảm và công kích lẫn nhau, chúng tôi tạo ra bầu không khí trong đó giới lãnh đạo có thể ngồi lại với các nhà đại lý, cùng nhau giải quyết các vấn đề phiền hà, từng điều một.

Và giới đại lý đương nhiên có nhiều điều để nói. Họ cũng có quyền bức bối với lãnh đạo, bởi lẽ trước giờ họ được đối xử chẳng ra hồn. Nhiều năm nay, công ty đã bán cho họ mấy thứ tạp nhạp và bắt họ phải mua. Phẩm chất của xe Chrysler nghèo nàn đến nỗi mỗi lần nhận được xe hơi, đại lý bán xe đều mong công ty sẽ làm xe lại. Trong tình trạng như thế thử hỏi làm sao họ có thể nhã nhặn và nhiệt tình cho được? Làm sao họ tin tưởng chúng ta đây? Chúng tôi nhận được không biết bao nhiêu thư than phiền từ phía khách hàng. Mỗi lần đọc tôi đều muốn nổi khùng lên. Tôi căm tức vì chúng tôi đã làm mất mỗi bán cho những người thực sự muốn làm ăn với mình.

Vì vậy tôi đề nghị Gar tổ chức thảo luận với các nhà đại lý và nhắc nhở họ một số điều thiết yếu: Khi một khách hàng bước qua ngưỡng cửa, hãy yêu mến họ. Hãy nói chuyện với họ. Hãy cung cấp đầy đủ dữ kiện cần thiết để họ dám bỏ ra mười ngàn đô la cho chiếc xe. Người ta không phải lúc nào cũng biết chắc mình muốn gì. Trên 50 phần trăm xe hơi hiện nay được phụ nữ mua, và phần lớn họ không biết gì về lãnh vực kỹ thuật. Họ cần được tận tình giúp đỡ. Làm việc với khách hàng đòi hỏi kiến thức, thời gian và kiên nhẫn — Suy cho cùng, nếu giới đại lý không hội đủ những điều trên, họ nên đi tìm một việc khác cho rồi.

Gar thông báo với các đại lý rằng ban quản trị mới đang tạo ra nề nếp trong mọi lãnh vực hoạt động. Anh nói rằng chúng tôi đã nhận thức được vấn đề kém phẩm chất và đang quyết tâm sửa đổi. Anh giải thích chúng tôi cần bảo vệ cam kết, tính toán ngân sách và trung thành với kế hoạch. Cả công ty trước giờ đang lung củng và từ nay trở đi, họ cần cố gắng tin cậy chúng tôi.

Ngay từ đầu, Gar đã đồng ý sang làm cố vấn cho chúng tôi trong vài tháng trong khi vẫn duy trì chân đại lý của anh ở North Carolina. Sau cùng, chúng tôi thuyết phục anh chuyển hẳn sang một vài năm để đảm trách ngành bán hàng và quản lý thị trường.

Nói đến chuyện phẩm chất, Chrysler cũng gặp một vấn đề nghiêm trọng, người ta không thể quyết định và thực hiện trong một sớm một chiều! Thậm chí nếu sản phẩm của bạn được cải

tiến ngay, cũng phải mất một thời gian để công chúng nhận ra được điều đó. Giống như một người ba xạo một hôm quyết định thay đổi tánh tình. Trong một vài năm đầu, chưa ai chịu tin hẳn.

Kiểu xe và chất lượng là những gì cần thiết để bán chạy. Khi công chúng bắt đầu nhận rằng chất lượng tốt thì chẳng cần quảng cáo cho mất công. Chẳng cần hợp báo hay triệu tập công chúng. Giải pháp duy nhất là cứ tạo ra sản phẩm tốt đi đã, sau đó qui định giá cạnh tranh và bắt đầu điều đình việc mua bán. Nếu bạn không làm được những điều đó thì công chúng sẽ quay lưng đi.

Để xúc tiến việc hoàn chỉnh phẩm chất, tôi cho mời Hans Matthias, vốn đã về hưu, và đề nghị anh làm cố vấn. Trước đây Hans là kỹ sư trưởng tại xí nghiệp Ford và sau đó anh chịu trách nhiệm về ngành sản xuất của toàn thể tổng công ty. Khả năng chính của anh là kiểm tra phẩm chất, cho đến khi về hưu, anh đã làm nhiều hơn bất cứ ai khác để cải tiến phẩm chất xe hơi. Trong suốt hai năm ở Chrysler anh cũng chứng tỏ khả năng này.

Matthias cùng làm việc với Sperlich để đưa việc sản xuất đi vào nề nếp. Sperlich luôn tập trung vào việc thảo những mẫu xe cho ba năm sau. Tôi thường bảo anh: “Dù cho mọi việc có tồi tệ đến đâu, cách duy nhất chúng ta có thể sống còn là thi nhau vật lộn với sở trường của mình.” Ngày nay phẩm chất sản phẩm của chúng tôi đã ngang hàng hoặc trội hơn bất kỳ chiếc xe nào ở Mỹ. Và chúng tôi đang bắt đầu đuổi kịp xe Nhật.

Dĩ nhiên phẩm chất không chỉ dừng lại ở người kỹ sư. Đó còn là sự chú tâm của công nhân trong các phân xưởng. Thông qua sự thiết lập tiến trình, công nhân phải tỏ ra hết mình chứ không được ỳ lì như trước đây. Chúng tôi mời họ đến phòng họp và nói: “Các bạn nghĩ sao về hoạt động này? Có gặp khó khăn gì không? Kỹ sư bảo bạn làm được, phụ trách sản xuất cũng bảo bạn làm được. Nhưng các bạn là người trực tiếp nhúng tay vào máy móc. Các bạn nghĩ gì?”

Chúng tôi cứ làm việc theo cách đó. Nếu có gì không ổn, họ quay lại và cho biết. “Sáng kiến đó rất dở. Phải làm thế này mới được...” Người ta nhanh chóng tin rằng ban lãnh đạo đang lắng nghe, rằng chúng tôi thực sự quan tâm đến phẩm chất, chúng tôi cởi mở trước sáng kiến mới chứ không giả điếc làm ngơ. Đó là điều quan trọng nhất khi giải quyết vấn đề phẩm chất — một khi các công nhân tin rằng ý kiến của họ đang được lắng nghe.

Matthias và tôi rất hiểu nhau. Có lần anh bảo tôi: “Anh có biết chúng ta đang rơi vào cái gì ở Chrysler không? Thật là một vũng bùn khó thoát ra.” Vậy mà anh đã thoát ra được. Mỗi buổi sáng anh trực tiếp đến phân xưởng và tìm cho ra năm chi tiết bừa bãi trong tiến trình. Sau đó anh mang ra một chiếc Toyota mới và yêu cầu mọi người chú ý sự khác nhau. Rồi họ thốt lên: “Ờ, xe của chúng ta tệ thật.”

Bên cạnh đó còn có George Butts, vốn đã có mặt khi tôi bước chân vào. George đã đóng góp nhiều công sức trong việc cải tiến phẩm chất sản phẩm của Chrysler. Tôi nhấn mạnh với mọi người rằng phẩm chất là mục tiêu hàng đầu. Sau đó tôi lập một ban riêng để George kiểm tra phẩm chất.

Tôi không thể nói về phẩm chất mà không nhắc đến Steve Sharf, người đứng đầu bộ phận sản xuất. Anh vốn có mặt ở Chrysler từ trước. Anh là một viên kim cương trong vũng bùn, kẻ đã bị lãng quên trong nhiều năm. Khi được giao phó trách nhiệm mới, anh thực sự góp phần làm thay đổi tình trạng này.

Chúng tôi sát cánh bên nhau để làm thay đổi bộ mặt sản xuất. Chính trong cam kết về việc quan tâm đến phẩm chất — cùng với nhóm kỹ sư và nhà thiết kế có tài — đã cho phép chúng tôi trở thành công ty xe hơi duy nhất trên thế giới bảo đảm xe trong năm năm và trong năm mươi ngàn dặm.

Cũng may, phẩm chất và năng suất là hai mặt của một tấm huy chương. Những gì bạn làm được cho phẩm chất đều thúc đẩy năng suất. Khi bạn cải tiến phẩm chất, phí tổn bảo hiểm hạ xuống, và phí tổn sửa chữa cũng vậy. Nếu bạn chú trọng đến phẩm chất ngay từ đầu, chi phí công cụ và kỹ thuật sẽ giảm, đồng thời ý thức trung thành với chủ càng tăng.

Bên cạnh Gar Laux và Hans Matthias, tôi còn mời một ủy viên về hưu khác tên là Paul Bergmoser. Anh đã làm việc cho Ford ngót ba mươi năm với tư cách phó giám đốc phụ trách mua hàng. Là một người thẳng thắn và đầy sáng tạo, tôi có thể trông cậy vào anh ta để thực hiện nhiều điều mà những người khác không thể làm nổi.

Tôi nói với anh qua điện thoại: “Nghe đây, Bérgie. Ở đây tôi phải xoay sở một mình.” Tôi cố giải thích rằng Chrysler không hề có những hệ thống và tổ chức mà chúng tôi đã quá quen ở Ford. Anh đồng ý tham gia — trước hết với tư cách cố vấn, và sau đó vài năm với tư cách giám đốc công ty.

Khi bước vào Chrysler, anh hết sức ngạc nhiên trước tình hình ở đây. Anh thường bảo tôi: “Anh biết đấy, tôi sẽ cố hết sức đào bới, nhưng tìm được gì dưới những hòn đá thì anh khoan tin tưởng vội.” Nhiều khi chúng tôi đùa với nhau như thế. Sau một năm ở Chrysler, anh than phiền: “Lee này, báo cáo của ban kế toán cho thấy chúng ta đã thiệt hại một tỷ đô la trong năm nay. Chỉ có điều không có bản phân tích cụ thể cho thấy lý do!” Tôi chỉ trả lời: “Paul ạ, anh đến Chrysler là quý rồi.”

Như tôi vừa nói, Laux, Matthias và Bergmoser đều là những người về hưu sẵn lòng giúp tôi. Không có họ chắc tôi đã lạc đường. Mỗi người đều trải qua nhiều năm kinh nghiệm và đều ước

muốn đem nó phục vụ công việc.

Tại sao họ sẵn lòng làm thế? Có phải như nhiều người đã đoán: vì bái phục khả năng kinh doanh của tôi không? Chắc chắn không. Họ là bạn tôi. Họ là những người thích đương đầu với thử thách và sẵn lòng giúp đỡ người khác. Họ lấy thế làm niềm vui cho mình. Dù có những lúc không vui vẻ gì, họ vẫn ráng đeo đuổi. Tất cả đều mang tính cách chủ yếu: sức mạnh tinh thần.

Thật vậy, chỉ những kẻ có một khí chất đặc biệt mới dám chịu chơi. Đó không phải chỉ là thử thách, mà còn là phiêu lưu. Và trong cuộc đấu tranh cam go đó, không ai cho phép mình ngã quỵ. Không có sự băn khoăn hay nản lòng. Không ai đặt câu hỏi: “Tại sao tôi lại bỏ đi một sự nghiệp đầy hứa hẹn để bước vào cái công ty chết tiệt này?” Tinh thần họ mạnh mẽ, họ đầy cá tính và khi phách. Tôi biết ơn từng người và sẽ không bao giờ quên ai.

Tôi luôn chịu ơn những kẻ đã đến trong những năm tháng lẽ ra phải nghỉ ngơi. Chúng ta hãy nhìn thẳng vào vấn đề: việc xét cho về hưu là một điều quái gở. Tôi luôn luôn thấy buồn cười khi một người vừa đến tuổi sáu mươi lăm, bất kể ông ta còn sung sức hay không, họ mời ông ta về nghỉ. Chúng ta cần xét lại những ủy viên có tuổi này. Họ khôn ngoan và đầy kinh nghiệm.

Ở Nhật, chính những người lớn tuổi đứng ra điều động công việc. Trong chuyến đi thăm gần đây, người trẻ nhất mà tôi được gặp cũng đã bảy mươi lăm tuổi.

Nếu bạn vẫn còn có thể làm việc ở lứa tuổi sáu mươi lăm và vẫn làm được việc, tại sao cứ phải ra đi? Những người về hưu đã lẫn lóc lâu năm và nắm vững chuyên môn của mình. Họ bỏ ra bao nhiêu năm học hỏi. Người già vẫn còn khỏe mạnh thì có sao đâu? Người ta quên rằng tiêu chuẩn sức khỏe bây giờ đã thăng tiến rõ rệt. Nếu một người thể xác mạnh mẽ và tinh thần vững vàng, tại sao chúng ta không dùng khả năng chuyên môn anh ta.

Tôi đã chứng kiến nhiều người nằng nặc đòi về hưu ở lứa tuổi năm mươi lăm. Mới bấy nhiêu tuổi mà họ đã cảm thấy bị bắt buộc phải làm việc. Họ luôn mồm lải nhải rằng phải bị làm việc, cho dù điều đó chẳng hay ho gì. Tôi thấy thật là tệ hại.

XVI. KHỦNG HOẢNG NHIÊN LIỆU

Một khi đã thành lập xong đội ngũ, tôi vững tin rằng việc khôi phục Chrysler chỉ còn đòi hỏi thời gian. Nhưng lúc ấy tôi không hề tính toán đến tình hình kinh tế. Tôi đã không để mắt đến Iran. Sau này mới té ra Jimmy Carter cũng vậy.

Khi tôi mới bước vào Chrysler, tỷ lệ thị trường của chúng tôi trong toàn ngành đang xuống kinh khủng. Chúng tôi bắt đầu chạm mặt với con số tám phần trăm, đây là con số quá thấp và

gây chán nản ngay cả với những tiêu chuẩn khiêm tốn của Chrysler. Tôi bắt đầu nhận thức rằng, phải mất đến năm năm công ty này mới ngóc đầu lên nổi.

Suốt thời đương nhiệm ở Ford, tôi đã tự hào về nếp sống gia đình mạnh mẽ. Dù bất cứ chuyện gì xảy ra trong công việc, tôi luôn để hết những bận tâm lại nhiệm sở mỗi khi quay lưng bước về nhà. Nhưng chuyện ấy không còn đúng ở Chrysler. Bây giờ tôi giật mình tỉnh giấc giữa đêm khuya. Tâm trí tôi không lúc nào yên. Tôi phải làm việc liên tục. Nhiều lúc tôi tự hỏi thần kinh có gì trục trặc không? Liệu tôi có giữ thăng bằng được không? Lắm khi người ta phải chạy nước rút quá lâu rồi mới được ngồi thở dốc.

Nhờ trời tôi vẫn còn một người vợ biết thông cảm. Sau hai mươi lăm năm bên cạnh tôi trong ngành xe hơi, thậm chí nàng cũng bắn khoăn lo lắng như tôi.

Ở đây tôi đã rèn luyện sức mạnh tinh thần và thu thập kinh nghiệm mới. Ralph Nader thường nhận xét rằng Iacocca là một phù thủy về thị trường, rằng ông ta có thể chiêu dụ khách hàng mua những chiếc xe mà họ không thích.

Nhưng nếu quả thật như vậy, sức mạnh đặc biệt ấy đâu rồi khi tôi cần đến? Đâu là khả năng theo dõi thị trường khi không ai thèm ngó ngang đến xe hơi chúng tôi? Lẽ ra tôi phải sử dụng khả năng phù thủy đó như năm 1979, khi chúng tôi phải vất vả lắm mới bán được xe.

Bây giờ những vấn đề của Chrysler đang nghiêm trọng đến nỗi thiên hạ đều nhìn thấy vị trí bấp bênh của chúng tôi. Vì thế bên cạnh những khó khăn khác, chúng tôi phải đương đầu với cơn sóng dư luận không được đẹp đẽ. Khi một khách hàng chịu bỏ ra tám ngàn đô là hay mười ngàn đô la để mua xe mới, đó là một số tiền không phải nhỏ. Anh ta phải lo lắng xem công ty có làm hết vai trò và dịch vụ của họ không. Nếu anh ta nghe đồn về nguy cơ phá sản của Chrysler, hẳn anh ta chẳng dám ngó ngang mấy chiếc xe nữa.

Đã nhiều lần Chrysler nhanh chóng trở thành trò cười cho thiên hạ. Các họa sĩ hoạt họa trong nước được một phen đùa bỡn hả hê. Nhà hài hước Johnny Carson xuất hiện trước khán giả:

Carson: Nay các bạn, anh ta khùng chưa!

Khán giả: Khùng làm sao?

Carson: Ồ, anh ta khùng đến nỗi sáng nay anh gọi điện thoại cho Chrysler và hỏi “Làm ăn đến đâu rồi?”

Hoặc: “Tôi không biết chuyện gì đang diễn ra ở Chrysler, nhưng đây là lần đầu tiên nghe nói có người gọi điện thoại hỏi thăm sức khỏe mấy ông ngủ gật ở đó!”

Ở Chrysler chưa đầy ba tháng mà tôi đã chứng kiến mọi lung củng đáng sợ. Ngày 16 tháng

giêng năm 1979, Quốc vương Iran rời thành phố. Chỉ trong mấy tuần, giá xăng vọt lên gấp đôi. Khủng hoảng năng lượng trước hết ảnh hưởng đến California, và được báo *Newsweek* đưa tin nơi trang bìa. Một tháng sau, khủng hoảng tràn sang miền Đông. Lúc ấy tìm được một trạm xăng mới khai trương là điều hy hữu lắm.

Một trong những điều mà công chúng thích phê bình nhất đối với ngành kỹ nghệ xe hơi là: “Sao các anh không dự đoán trước tình trạng khan hiếm nhiên liệu sau vụ Iran?” Nhưng nêu chính phủ chúng tôi không may may biết gì về chuyện ở đó, thử hỏi làm sao chúng tôi biết được?

Không, chúng tôi không dè trước vụ Iran. Nhưng chúng tôi có đương đầu với nó. Năm 1979, chúng tôi đề ra các mẫu xe năm 1983 kèm theo dự đoán rất hợp lý rằng: lúc các loại xe này ra đời, xăng sẽ lên đến 2,5 đô la một gallon. Thế rồi có người la lên: “Đồ ngốc! Xăng rẻ lại rồi, chúng tôi phải mua xe lớn thôi!”

Người ta hay đồn rằng các công ty xe hơi Mỹ hay đưa ra mẫu xe tầm bậy, trong khi xe ngoại quốc phù hợp với mọi người khi khủng hoảng xảy ra. Điều đó không đúng. Cho đến khi vua Iran bị lật đổ, vẫn còn vô số khách hàng đòi mua xe lớn mà không đủ để bán.

Còn người Nhật, họ có thật sự dự đoán được rằng dân Mỹ sẽ đòi mua xe nhỏ không? Suốt ba mươi năm, họ chỉ sản xuất toàn xe nhỏ. Bất cứ lúc nào khủng hoảng xảy ra, họ đều sẵn sàng.

Trong suốt năm tháng trong năm 1979, số xe nhỏ trên thị trường tăng từ 43% lên đến gần 58% — nhảy vọt 15%! Trong ngành chúng tôi, nhích đi hai phần trăm trong vòng một năm đã tượng trưng cho thay đổi lớn rồi. Con số 15% đúng là thảm họa. Chưa bao giờ trong lịch sử ngành xe hơi lại có thay đổi dữ dội trên thị trường như mùa xuân năm đó.

Mặc dù cuộc thay đổi gây nhiều thiệt hại, chúng tôi tin rằng có thể thích ứng với hiện thực này. Chúng tôi có thể xoay sở như bất cứ ai khác ở Detroit, Điều phải làm là gấp đôi đầu tư vào các phân xưởng mới cũng như sản phẩm mới trong năm năm tiếp theo. Hy vọng chúng tôi sẽ sống còn!

Nhưng ngay khi vừa bắt tay vào cuộc thí nghiệm tốn kém đó, cả nước Mỹ lao theo một sự xuống dốc kinh tế! Chúng tôi hãy còn choáng váng vì cú đấm đầu tiên. Khi cú tiếp theo đến, chúng tôi gần như chơi với thật sự. Tốc độ bán xe hàng năm ở Mỹ đã giảm xuống chỉ còn gần phân nửa. Không ngành kỹ nghệ nào trên thế giới có thể tồn tại trong một tình trạng kinh tế đòi hỏi tăng gấp đôi đầu tư mà chỉ thu phân nửa lợi nhuận. Đối với chúng tôi, mọi đánh cuộc đều hỏng, chẳng qui luật gì ráo, bởi chúng tôi rơi vào một tình thế chưa từng có. Một vùng đất chưa ai thám hiểm.

Mọi biện pháp để cứu sống Chrysler đều vất vả. Nhưng không gì khó khăn hơn việc sa thải

hàng loạt. Trong hai năm 1979 và 1980, chúng tôi phải sa thải hàng ngàn công nhân bậc thấp cũng như bậc cao. Cao điểm là vào tháng tư năm 1980, chúng tôi giảm bớt 7.000 nhân viên, việc đó đã tiết kiệm cho chúng tôi trên 200 triệu đô la mỗi năm. Trước đó mấy tháng chúng tôi đã sa thải 8.500 công nhân. Chỉ hai lượt sa thải này đã làm giảm chi phí 500 triệu đô la mỗi năm!

Việc sa thải thật là một bi kịch, và không còn cách nào khác hơn. Trong ban giám đốc, tôi là người trực tiếp đứng ra làm chuyện này. Điều đó không thể phó thác cho ai được. Cần phải nói sự thật. Đã từng bị đuổi, tôi rất nhạy bén về những gì không nên làm. Dĩ nhiên không thể nói chỉ vì tôi không ưa họ! Tôi luôn bảo đảm nêu rõ lý do và cho họ hưởng tiền sa thải đúng tiêu chuẩn. Trong một số trường hợp, tôi cố gắng linh động với nguyên tắc.

Một trong những cái dư thừa chúng tôi buộc lòng phải loại bỏ là ban lãnh đạo nặng nề, Kể từ khi Affred P. Sloan giữ ghế giám đốc công ty General Motors, mọi chức năng quản lý trong ngành xe hơi đã được phân chia thành ban lãnh đạo và hàng ngũ thực hiện — y như trong quân đội. Hàng ngũ thực hiện bao gồm những người hoạt động chính. Họ nhúng tay vào việc và chịu trách nhiệm chuyên môn, về kỹ thuật, về sản xuất hoặc mua bán.

Ban lãnh đạo gồm những người phụ trách vạch kế hoạch chung. Họ tìm cách hoàn chỉnh công việc của khối sản xuất. Thật ra cách duy nhất để lập kế hoạch hữu hiệu là họ đều xuất thân và lăn lóc từ hàng ngũ thực hiện. Tuy vậy, nhất là ở Ford, người ta có khuynh hướng chọn các tay tốt nghiệp trường kinh doanh Harvard đưa vào ban lãnh đạo, cho dù họ hãy còn lạ nước lạ cái. Anh ta chẳng trực tiếp làm việc mà lại có quyền dạy bảo những người đã hai ba chục năm lăn lóc trong nghề rằng: “Anh làm tầm bậy rồi!” Tôi đã từng bỏ ra quá nhiều thời giờ để dàn xếp sự bất bình giữa bộ phận lập kế hoạch và khối sản xuất mà chẳng bao giờ ổn thỏa.

Tôi buộc lòng phải cho thôi việc phần lớn ban lãnh đạo. Lý luận của tôi rất đơn giản. Tôi cần người sản xuất và bán xe, chứ không tốn tiền trả công những kẻ ngồi không bảo rằng chúng ta đã làm được điều này điều nọ, rằng chúng ta có thể làm khá hơn. Dù cho hấn có lý, chúng tôi cũng không thừa của để thực hiện. Khi tên bay đạn bắn, ban lãnh đạo là những người chạy trốn trước.

Sau khi sa thải, chúng tôi kết thúc việc cắt giảm nhiều cấp lãnh đạo. Chúng tôi cắt giảm con số những người cần thiết để nhúng tay vào những quyết định quan trọng. Thoạt tiên chúng tôi làm vậy vì đó là điều thiết yếu để sống còn. Nhưng sau một thời gian, chúng tôi thấy rằng cai quản một công ty càng ít người công việc càng chạy lẹ. Rõ ràng Chrysler đã quá cồng kềnh và dư thừa nhân lực. Đó là bài học mà các đối thủ của chúng tôi cần nắm — mà tôi mong họ không bao giờ nắm.

XVII. BIỆN PHÁP QUYẾT LIỆT: ĐIỀU ĐÌNH VỚI CHÍNH PHỦ

Đầu mùa hè 1979, chúng tôi nhận rõ chỉ có những biện pháp quyết liệt mới cứu được công ty Chrysler. Chúng tôi làm hết sức mình để giảm bớt phí tổn, nhưng kinh tế ngày càng tuột dốc và thiệt hại tiếp tục gia tăng. Hiện nay chúng tôi đang bị sóng cuốn trôi đi. Nếu muốn sống còn phải xin giúp đỡ. Chúng tôi không còn cách nào thoát khỏi trận đại hồng thủy này.

Chỉ còn một cách, may ra. Điều cuối cùng sau trăm phương ngàn kế là quay sang chính phủ. Và một khi đã quyết định, tôi dốc hết tâm sức thực hiện ngay.

Tôi luôn là một nhà kinh doanh tự do, một người tin tưởng vào thời cơ. Khi còn là giám đốc Ford, tôi đã làm việc khá lâu ở Washington. Thế rồi tôi thân chinh tới thủ đô với ý định nhờ chính phủ ra tay nâng đỡ. Sau cuộc điều đình trở về, mọi người chắc lưỡi: “Sao anh bạo gan dữ vậy? Coi bộ cam go đấy!”

Tôi đáp: “Còn cách nào khác bây giờ?”

Chúng tôi đã thử mọi phương kế rồi. Suốt hai năm 1979 và 1980 đã diễn ra hàng trăm cuộc hội đàm với các nhà đầu tư, song hầu hết đều tỏ ra ngần ngại. Tuy vậy, tôi đã tìm gặp hất cứ ai có khả năng giúp đỡ, cho dù điều đó có dễ dàng xảy ra hay không.

Cuộc hội đàm nghiêm chỉnh đã diễn ra với Toni Schmuecker, giám đốc công ty Volkswagen. Toni và tôi đã là bạn trên hai mươi năm, anh đã từng làm việc cho tôi với tư cách là đại diện cho Ford tại Đức. Chúng tôi đã bí mật thảo luận về khả năng hợp tác giữa Volkswagen và Chrysler. Kế hoạch chính là cùng chế tạo chung một loại xe hơi. Chrysler sẽ chào hàng ở Mỹ còn Volkswagen làm việc đó ở châu Âu. Trước đó, chúng tôi đã thỏa thuận mua ba ngàn động cơ bốn xy-lanh để sản xuất, chiếc Omnis và Horizons, vốn có nhiều đặc điểm chung với chiếc Rabbit của họ. Vì thế, đầu sao chúng tôi đã hợp tác bước đầu.

Có nhiều thuận lợi đáng kể đối với kế hoạch này, Mạng lưới đại lý của chúng tôi sẽ bành trướng nhanh. Chúng tôi sẽ dám bỏ nhiều vốn cho khối lượng xe hơi lớn hơn. Đây thực sự là một đám cưới trên thiên đường.

Từ khi đến Chrysler, tôi vẫn luôn đeo đuổi ý định thành lập một liên hiệp công ty. Thỉnh thoảng Hal Sperlich và tôi vẫn bàn với nhau. Sự hợp nhất giữa Volkswagen sẽ là một bước đầu đáng khích lệ, Cả Hal và tôi đều phấn khởi trước khả năng đó. Một khi thành công trong việc hợp nhất với Volkswagen, kêu gọi thêm một thành viên Nhật sẽ không là chuyện khó.

Hội đàm với Volkswagen là một vinh hạnh. Đó là một bước khả quan giữa lúc Chrysler đang

nằm kề miệng hố. Nhưng đó cũng là vấn đề: chúng tôi đang kề miệng hố. Khi Volkswagen xem qua bản đối chiếu biểu kế toán của chúng tôi, họ dội liền. Chúng tôi nợ nần quá cỡ, và chúng tôi hiện không làm ra tiền. Kế hoạch hợp tác quả thật liều lĩnh. Thay vì vực chúng tôi dậy, họ có thể bị kéo xuống chết chìm chung!

Khi các cuộc hội đàm kết thúc, nội dung của nó đã lan ra ngoài. Báo *Automotive News* đưa tin cuộc hợp nhất sắp diễn ra giữa Volkswagen và Chrysler.

Phó giám đốc chịu trách nhiệm quản lý thị trường của Volkswagen là Wemer Schmidt cực lực phản đối việc hợp tác. Ông đưa ra những lý do cụ thể tại sao Volkswagen không nên dính líu với Chrysler: uy tín chúng tôi kém, xe hơi không bảo đảm phẩm chất, đồng thời mạng lưới đại lý bán xe còn yếu ớt.

Bốn năm sau, tức 1983, chúng tôi nổi lại cuộc ân tình dang dở với Volkswagen. Thật trớ trêu, bây giờ tình huống lại đảo ngược: chính mạng lưới đại lý của họ đang có vấn đề, không ai thêm mua xe Rabbit nữa.

Vì chính phủ không hề có chính sách cụ thể về năng lượng, công ty nào chuyên sản xuất xe nhỏ cũng đều có nguy cơ lãnh đủ trước sự dao động của giá nhiên liệu. Volkswagen chỉ sản xuất xe nhỏ nên đã bị người Nhật qua mặt. Lý do là vì đồng mark của Đức cũng như đồng đô la không thể cạnh tranh với đồng yen của Nhật vốn ổn định. Lý do thứ hai: dù xe Rabbit được chế tạo ở Đức hay Mỹ, giá thành đều rất cao. Đó là chưa kể Volkswagen phải chịu chi phí chuyên chở từ Đức sang và chi phí này thật đáng kể. Cũng vì thế mà sau cùng họ quyết định sản xuất tại Mỹ.

Các cuộc hội đàm sau rốt cũng chẳng đi đến đâu. Chúng tôi quyết định quay sang chính phủ. Nhưng không thể bắt đầu với Washington bằng cách ngỏ ý xin vay tiền.

Cũng như tôi, John Riecardo luôn đau đầu vì công ty này. Trên nguyên tắc, anh vẫn là chủ tịch công ty, mặc dù anh sắp ra đi và giao công ty lại cho tôi chịu trách nhiệm. Riccardo thấy rằng chúng tôi đang tuột dốc ào ào, trừ khi có phép màu nào xảy ra. Đó là tình hình lúc chúng tôi bắt đầu tìm đến với Washington.

Thoạt tiên anh tìm cách vận động sự ủng hộ của Quốc Hội bằng cách giới hạn một số đạo luật. Nhưng ở Washington không ai buồn nghe.

Riccardo có quyền đòi hỏi. Mặc dù nhiều vấn đề của Chrysler bắt nguồn từ sự quản lý tồi tệ, song chính phủ ít ra phải chia sẻ một phần trách nhiệm với họ. Sau khi đưa ra một số đạo luật bất lợi cho việc an toàn và phân phối xe hơi, họ nói với các công ty Mỹ: “Các anh không có quyền tự động hợp tác với nhau trong việc tranh luận và đòi hỏi từ phía chúng tôi. Đây là việc của các anh, hãy tự xoay sở lấy.”

Trong khi đó người Nhật đeo đuổi một chính sách khác hẳn. Vì không cần phải tuân theo luật chống độc quyền của Hoa Kỳ, họ có thể tận dụng và phát huy hết tài năng của mình.

Đáng lẽ những mục về điều lệ qui định không cần phải đặt ra trong việc cạnh tranh. Nếu công ty nào tìm được một phương cách hữu hiệu nhất lại đỡ tốn kém nhất để kiểm soát sự phát triển của xe, thì nên được phép chia sẻ cho các công ty bạn bằng cách bán lại phát minh đó để cùng dùng.

Nhưng mãi đến nay, nếu đề nghị chuyện đó công khai thì giống như bị mắc tội. Thậm chí chúng tôi không hề nghe công ty General Motors mô tả hệ thống của họ. Thật tình chúng tôi chỉ còn hai cách: một là giải nghệ, hai là cảm thấy không yên ổn vì bất tuân sắc lệnh của chính phủ.

Khi viết những dòng này, Washington cuối cùng đang bắt đầu thức tỉnh. Họ nhận thức rằng luật chống độc quyền đã tỏ ra quá nghiêm khắc và chúng ta không thể nào cạnh tranh với người Nhật chừng nào chưa điều chỉnh lại luật đó. Chẳng may thái độ mới của chính phủ hình như lại khởi đầu bằng ý muốn kết hợp Toyota với General Motors — hai vị khổng lồ trong kỹ nghệ.

Các khảo sát của những viện nghiên cứu kinh tế đã chứng minh rằng sự thi hành các hiện pháp của chính phủ về an toàn và môi sinh áp dụng trên xe hơi và xe tải đang có chiều hướng bất lợi. Xuất phát từ đó, Riccardo và tôi đã đi đến kết luận như sau: chính phủ đã góp phần đưa chúng tôi vào vũng lầy, nay chính họ phải sẵn sàng giúp chúng tôi thoát ra.

Nhưng đề nghị sửa đổi đạo luật của Riccardo tựa như nước đổ lá khoai. Bấy giờ anh quay sang xin thanh toán phần thuế trả lại. Theo kế hoạch này, số tiền chúng tôi bỏ ra cho các vấn đề nhằm đáp ứng tiêu chuẩn về an toàn và ô nhiễm sẽ được trả lại, từng đô la một. Tổng số tiền lên đến một tỷ đô la trong hai năm 1979 và 1980. Nhờ tiền đó chúng tôi có thể thanh toán số nợ do thuế cao đánh trên lợi tức gây ra.

Công bằng mà nói, Chrysler không phải là trường hợp điều đứng duy nhất. Chúng tôi chỉ là thế giới thu nhỏ của những biến cố đang diễn ra tại Mỹ và là kinh nghiệm chung cho nhiều người. Không ngành kỹ nghệ nào trên thế giới phải đương đầu với khủng hoảng trầm trọng như ngành xe hơi. Đạo luật của chính phủ, khủng hoảng nhiên liệu và buôn bán sa sút đủ làm chúng tôi xiết ngẩng một phen.

Nhưng những gì đến với chúng tôi chỉ là một giọt nước trong đại dương mà nền kỹ nghệ Mỹ phải lặn hụp. Tôi đã dự đoán thẳng thừng rằng GM và Ford sẽ cùng chung số phận. Sau này quả đúng thế thật, trong vòng sáu tháng họ thiệt hại đến năm tỷ đô la và cũng chết lên chết xuống như chúng tôi.

XVIII. LIỆU CÓ CỨU NỔ CHRYSLER?

Ngay từ lúc đầu, viễn tượng chính phủ hỗ trợ cho Chrysler đã bị nhiều người phản đối. Giới kinh doanh phản đối âm ỉ nhất, nhiều tay công khai bày tỏ quan điểm của mình như Tom Murphy của GM và Walter Wriston của Citicorp. Theo họ, sự giúp đỡ này là điều báng bổ và xúc phạm đối với cộng đồng châu Mỹ. Những lời chỉ trích tuôn ra như nước chảy: đóng cửa, ngưng sản xuất cũng là dấu hiệu thị trường lạnh mạnh; sự bảo chứng tiền vay là vi phạm tinh thần tự do kinh doanh vì đó là sự khen thưởng cho việc thua lỗ...

Sự thất bại trong giới tư bản cũng giống như xuống địa ngục trong đạo Thiên Chúa.

Hiệp hội các nhà sản xuất quốc gia kịch liệt phản đối việc này trong cuộc họp ngày 13 tháng mười một. Bản tường trình sau đây nói lên tình trạng Chrysler:

“Tiền đề căn bản của cơ chế thị trường là cho phép các nhà tư bản thành công hay thất bại. Dù các công ty có khó khăn thua lỗ thế nào, xã hội cũng chỉ giúp đỡ hữu hiệu nhất bằng cách cho phép họ hoạt động tự do đến mức độ cao nhất mà thôi.

“Không thể chấp nhận được quá trình làm ăn thua lỗ đến phá sản để rồi tổ chức lại, mặc dù điều đó có thể hợp lý. Số người thất nghiệp và số sản phẩm bị mất đi không ảnh hưởng nhiều đến xã hội. Dưới tình trạng tái tổ chức, những thành tố tồn tại được sẽ hoạt động hữu hiệu trong khi các thành phần khác sẽ được bán cho các nhà sản xuất khác. Chừng ấy, chính phủ mới nên giúp đỡ họ để giải quyết các vấn đề xã hội.

“Khi mọi người đã thấy rõ sự bất lực của chính phủ trong việc can thiệp vào các công việc kinh doanh, thì chúng ta hãy nên công nhận những nguyên tắc không trợ giúp gì cả.”

Những điều này khiến tôi nóng mũi. Tôi cố tìm xem ai đã đưa ra lập luận như thế. Song hầu như họ đã lánh mặt khỏi thành phố. Để đáp lại, tôi viết bức thư sau:

“Thưa các ngài,

“Tôi lấy làm lạ lòng khi biết được cùng ngày tôi xin Washington giúp đỡ, trong hội nghị, các ngài đã cùng nhau chống lại điều đó. Tôi xin có mấy lời nhận xét.

“Trước hết, đặc quyền căn bản của hiệp hội kinh doanh là: mục tiêu của nó mở rộng nhằm tìm ra giải pháp cho quốc gia. Trong các cuộc họp, bầu không khí phải cởi mở tự do để xét hết mọi quan điểm. Các ngài đã đi ngược lại nguyên tắc đó bằng cách không để chúng tôi tự trình bày. Thứ hai, điều đáng mỉa mai là hiệp hội kinh doanh không hề có thái độ tương tự với các

công ty thép, đóng tàu, hàng không và kỹ nghệ xây cất, mà cũng không phản đối sự hỗ trợ của Liên Bang cho hãng American Motors.

“Thứ ba, bản tường trình của hiệp hội đã đưa ra nguyên tắc hoạt động kinh doanh trong thị trường tự do “cho phép thành công lẫn thất bại.” Các ngài đã chẳng cần biết đến chính sự can thiệp của chính phủ vào trong cơ chế đã góp phần gây khó khăn cho Chrysler. Vì vậy, chính phủ liên bang đền bù những ảnh hưởng trái ngược do điều lệ liên bang gây ra là hoàn toàn phù hợp với cơ chế thị trường tự do. Sự bảo đảm tiền vay của Liên Bang cho các công ty thép cũng dựa trên cùng lý do này.

“Thứ tư, hiệp hội kinh doanh đã sai lầm khi cho rằng tổ chức lại công ty theo luật phá sản mới là điều thực tế. Yêu cầu của chúng ta không phải giảm nợ, mà là nâng số lượng tư bản lên đến mức độ cao. Nói cách khác, không thể nâng cao mức tư bản cần thiết trong lúc vẫn xảy ra phá sản.

Chúng tôi đã tham khảo ý kiến của những chuyên viên hàng đầu về phá sản. Ông J. Ronald Trost, thuộc công ty Shutan Trost thừa nhận rằng sự phá sản của Chrystler là điều không thực tế và sẽ gây rối loạn cho nền kinh tế quốc gia.

“Tôi tin chắc rằng bản tường trình của các ông không hề có sự tham gia của chuyên viên nào về luật phá sản, do đó, không hề có cơ sở xác đáng.

“Thứ năm, chẳng may cho hiệp hội các ngài đã cố sức hô hào chiến dịch này, tuyên bố một chính sách “Liên Bang không bảo trợ” trên báo chí. Vậy thì còn gì để nói nữa! Hàng trăm ngàn công nhân trên nước Mỹ đang sống dựa vào Chrysler có một ý nghĩa lớn lao hơn là cuộc họp của các ngài.

“Điều cuối cùng, tôi tin sự có mặt của tôi trong hiệp hội kinh doanh sẽ làm các thành viên khác bối rối. Tôi chỉ mong chờ gia nhập vào một hiệp hội trong đó có các cuộc thảo luận về kinh tế xã hội được diễn ra trong bầu không khí tin tưởng và kính trọng lẫn nhau.

“Vì những lý do đó, xin các ông vui lòng chấp thuận cho Chrysler rút chân khỏi hiệp hội kinh doanh.”

Đó là những gì tôi đã nói với hiệp hội kinh doanh. Đúng ra tôi phải nói với họ rằng: Mọi người đều xem các ông là tinh hoa của nền kinh doanh đất nước, trong khi té ra các ông đều là những tay đạo đức giả, một bọn kỹ nghệ thép bỏ cả đời để phá nát chính quyền.

Các ông phản đối việc giúp đỡ Chrysler? Còn lúc Liên Bang bảo trợ các công ty thép và hàng không thì các ông đã chui vào xó nào? Sao các ông không mở mồm phản đối giá cả của thép ngoại quốc?

Chẳng qua là trâu buộc ghét trâu ăn. Vấn đề là con trâu nào được ăn mà thôi. Trong tất cả những lần trước, hiệp hội kinh doanh đều câm miệng khi có lợi cho họ. Còn bây giờ cứ mở mồm đòi nguyên tắc này nọ.

Nhưng chuyện gì đã xảy ra khi mọi người không bình đẳng như nhau? Trên thực tế, một công ty sẽ bị đẩy xuống đất đen do những hệ quả bất bình đẳng của các điều lệ của chính phủ.

Ngay cả một số nhân vật đỡ đầu chúng tôi cũng tham gia vào bản đồng ca khốn nạn này. Chúng tôi là nạn nhân của một hệ tư tưởng lỗi thời. Tôi biết rõ mình đang đứng ở vị trí nào. Tư bản với chính sách doanh nghiệp tự do là cơ chế bảo đảm sự bình đẳng kinh doanh cho mọi người.

Đó là điều đã xảy ra cho Chrysler. Chắc chắn sự quản lý bất bết đã gây ra phần lớn những khó khăn này. Lẽ ra Chrysler phải đầu tư tất cả cho sản phẩm; không nên mở rộng ra nước ngoài hoặc kinh doanh xe cũ, mà phải chú ý đến phẩm chất. Nhưng cú đánh tối hậu đã xảy đến do các điều lệ từ phía chính phủ đã góp phần làm công ty suy sụp.

Tôi khốn khổ cả tuần lễ trước Quốc Hội để giải thích điều này. Họ cứ lái nhải rằng tại sao lúc nào cũng chỉ nghe tôi nói: “điều lệ.” Tôi trả lời bởi các điều lệ của các ông đã đổ lên đầu chúng tôi lắm chuyện. Thế là họ nổi nóng và chửi bới: “Đồ những thằng quản trị ngu ngốc!”

Cuối cùng tôi chịu hết nổi: “Thôi được! Có năm mươi phần trăm là do lỗi chúng tôi, nhưng năm mươi phần trăm còn lại là do lỗi ở các điều lệ của các ông. Tôi biết rõ mọi sai lầm về quản lý. Các ông muốn tôi treo cổ những tên đã mắc sai lầm ư? Bây giờ hãy trở lại thực tế, chính các ông là những kẻ gây ra những rắc rối này.”

Tại sao cơ chế doanh nghiệp tự do lại mạnh mẽ đến thế? Không phải vì nó đông cứng như trước đây mà chính vì nó luôn thay đổi để đáp ứng với thực tế. Tôi rất ủng hộ chính sách doanh nghiệp tự do. Nhưng vấn đề là ý nghĩa của nó không còn như trước nữa.

Vào lúc này doanh nghiệp đang cần điều chỉnh. Nó phải thích ứng với thế giới mới — một thế giới hiện đã thêm một đối thủ cạnh tranh đáng gờm nhất là Nhật, một thế giới không ai bị luật kinh doanh thuần túy ràng buộc.

Khi những vụ tranh cãi đang xảy ra, mười công ty lớn nhất nước đang có khuynh hướng chia rẽ. Rõ ràng đây không phải là lúc nói chuyện về lý tưởng. Khi nguy hiểm đã gần kề, người ta bỗng mau lẹ trở nên thực tế.

Không ai có thể thanh thoi mà nói: “Nào, chờ một chút. Tôi tự hỏi mọi người sẽ bàn luận vụ này ra sao ở câu lạc bộ Liên Minh Thống Nhất Philadelphia? Liệu họ có hô: Tự do doanh nghiệp muôn năm!”

Nhưng thật ra doanh nghiệp tự do đang hướng về cái gì? Sự cạnh tranh. Việc bảo đảm khoản

nợ được thực hiện đã sinh ra sự cạnh tranh. Vì sao? Vì việc đó sẽ bảo đảm cho Chrysler đủ sức cạnh tranh với GM và Ford.

Cạnh tranh là điều mà kỹ nghệ xe hơi thừa hiểu và cần đến. Trong cuộc tranh luận trọng đại về tương lai của Chrysler, một đại lý của hãng Ford đã viết thư cho tờ *Nem York Times*: “Suốt hai mươi lăm năm nay tôi là người cạnh tranh với Chrysler, tuy vậy tôi vẫn phải nói rằng: Bằng các bài xã luận các ông đã phản đối việc Chrysler yêu cầu Liên Bang trợ giúp... Vai trò đích thực của chính phủ liên bang trong cơ chế tự do doanh nghiệp dân chủ không phải là giúp đỡ những công ty đã ăn nên làm ra, mà là duy trì sự cạnh tranh. Nếu Chrysler thất bại, thì các công ty khác cũng có nguy cơ bị thụt hậu.”

Một đại lý khác của hãng Chevrolet ở Oregon đã đăng quảng cáo nguyên trang trên báo địa phương: “Nếu chúng tôi không thể bán cho bạn xe Chevrolet hoặc Honda, hãy mua xe Chrysler!” Tiếp theo là: “Sự cạnh tranh cần cho chúng tôi, cần cho kỹ nghệ, cho đất nước và cho các bạn, những người tiêu thụ.”

Ngoài việc duy trì cạnh tranh, cứu Chrysler còn có nghĩa duy trì một số lượng lớn lao công ăn việc làm, tổng cộng sáu trăm ngàn công việc bao gồm công nhân, các đại lý và các hãng tiếp liệu.

Có người cho rằng nếu chúng tôi phá sản, công nhân vẫn có thể tìm được việc ở Ford và GM. Thật ra, không phải thế. Lúc ấy cả Ford và GM chỉ bán cho hết số xe hơi nhỏ mà họ có thể chế tạo. Không phải lúc họ có các phân xưởng đang trống và cần thêm thợ mới. Nếu Chrysler thất bại, hẳn là phần lớn công nhân sẽ bị thất nghiệp.

Chỉ có nhập cảng mới đáp ứng được nhu cầu bất ngờ về xe nhỏ ở Mỹ. Vì vậy, nếu Chrysler thua, châu Mỹ không chỉ nhập cảng thêm xe nhỏ mà coi như còn phải xuất cảng công ăn việc làm.

Chúng tôi đặt câu hỏi: Liệu đất nước này có thật sự khá hơn một khi Chrysler sụp đổ và tỉ lệ thất nghiệp cả nước sẽ tăng lên 0,5 phần trăm ngay ngày hôm sau? Liệu cơ chế doanh nghiệp tự do có thật sự được thực hiện sau khi Chrysler thất bại và mười ngàn công ăn việc làm của người Mỹ sẽ rơi vào tay người Nhật? Liệu hệ thống thị trường tự do của chúng ta có đủ khả năng cạnh tranh một khi mất đi một triệu xe hơi và xe tải mà Chrysler sản xuất và bán ra hàng năm?

Chúng tôi đến gặp chính phủ và nói rằng nếu sử dụng lưới an toàn cho cá nhân là điều hợp lý thì việc sử dụng lưới an toàn cho các công ty cũng vậy. Suy cho cùng công việc chính là làm cho cá nhân tồn tại.

Chúng tôi bàn cãi về việc cạnh tranh và công ăn việc làm. Nhưng quan trọng nhất là những vụ

tranh luận về kinh tế. Nói nôm na là họ đã phải thua trắng chúng tôi. Sở Ngân Khố đã ước lượng rằng nếu Chrysler sụp đổ, nhà nước sẽ phải chi 2,7 tỉ đô la, chỉ riêng trong năm đầu, về bảo hiểm thất nghiệp và các trợ cấp an sinh xã hội.

Tôi nói với Quốc Hội: “Các ngài có thể lựa chọn trả 2,7 tỉ đô la bây giờ hoặc sau này cũng thế thôi.” Cuộc tranh luận này khiến người ta ngồi lại và quan tâm. Nó mang lại cho giới trẻ khi đọc cuốn sách này một bài học quan trọng: luôn luôn suy nghĩ đến mối quan tâm của người khác. Đó là kết quả việc học tập của tôi ở trường hùng biện Dale Carnegie, và tôi đã vận dụng tốt đẹp.

Khi cuộc chiến còn đang tiếp diễn ở Quốc Hội, tôi bận rộn với đủ mọi việc, để gia tăng tiền vốn, và bán trái khoán cho các công ty. Tôi cảm thấy mình giống như một thương nhân cần chạy tiền mặt cấp tốc, và tinh thần tôi trở nên sa sút vì chẳng ai thêm ngó ngàng đến.

Nhưng khi tham khảo ý kiến nhiều chuyên viên, họ đều bảo rằng trong trường hợp chúng tôi, việc phá sản là một thảm họa. Trường hợp của chúng tôi là độc nhất vô nhị, không giống chuyện thương lượng với chính phủ về hợp đồng quốc phòng và cũng khác hẳn việc buôn bán ngũ cốc. Nếu hãng ngũ cốc Kellogg sắp dẹp tiệm, chẳng ai bảo: “Này, hôm nay tôi không mua hàng của anh nữa. Chúng tôi ứ đọng đầy ngũ cốc chẳng ai mua đây này.”

Nhưng với kỹ nghệ xe hơi thì khác. Chỉ cần một lời thăm thì rằng Chrysler sắp phá sản, lập tức nguồn tiền mặt sẽ bị cúp ngay. Chúng ta sẽ chứng kiến một hậu quả dây chuyền kiểu chơi cờ đô-mi-nô. Khách hàng sẽ hủy bỏ đơn đặt hàng. Họ lo lắng về giấy bảo đảm xe và sợ nạn khan hiếm đồ phụ tùng và dịch vụ sửa chữa. Đó là chưa nói đến giá trị của xe bán lại.

Khi công ty phá sản, người ta nghĩ rằng có thể đối phó với các chủ nợ bằng cách nấp dưới những đạo luật của Chương 11. Những đạo luật này hiệu nghiệm trên nguyên tắc. Chỉ có điều mọi khách hàng đều sẽ ta thán: “Trời đất, họ phá sản rồi! Phải mua xe của hãng khác thôi!”

Một số ngân hàng muốn chúng ta theo con đường đó: “Cứ quanh quẩn bên chính phủ làm quái gì? Cứ tuyên bố vỡ nợ đi, rồi tìm cách đưa công ty qua cơn phá sản.” Họ đưa ra nhiều ví dụ cho thấy những công ty trước đã làm như vậy. Nhưng chúng tôi cứ khẳng định: “Chrysler là công ty tiêu thụ chính trong một nền kỹ nghệ tiêu thụ. Chúng tôi không đại gì làm như thế.”

Trong một vụ phá sản, các nhà đại lý sẽ không đủ khả năng chi trả cho các xưởng. Hầu hết các đại lý sẽ bị các nhà băng và các công ty xuất vốn khai trừ trong vòng một hay hai ngày. Chúng tôi ước lượng phân nửa số nhà đại lý sẽ phải rơi vào trường hợp phá sản, một số khác chạy theo hãng GM.

Các hãng cung cấp, tiếp liệu của chúng tôi— thường đòi hỏi được ứng tiền trước hoặc theo nguyên tắc tiền trao cháo múc — là những cơ sở thương mại nhỏ cỡ dưới 500 nhân viên. Việc

căng thẳng trước tình hình phá sản của Chrysler sẽ khiến hàng ngàn công ty nhỏ dựa vào chúng tôi không thể tồn tại và phải tuyên bố phá sản theo.

Đẹp qua số phận Chrysler đi, thử hỏi mặt sự phá sản lớn nhất trong lịch sử Hoa Kỳ sẽ gây những ảnh hưởng gì đến quốc gia? Một nghiên cứu của cơ quan lưu trữ quốc gia đã ước lượng sự tàn lụi của Chrysler sẽ làm tổn thất 16 tỉ đô la do thất nghiệp, do ảnh hưởng đến đời sống xã hội và các chi phí khác.

Trong những cuộc họp bàn về vận mệnh quốc gia, mọi người đều nhắm vào chúng tôi. Tờ *New York Times* nhận định rằng chúng tôi nên chuyển sản xuất xe hơi sang mua bán hàng nhập cảng. Các tay biếm họa được dịp vẽ với hình ảnh Chrysler đang ngửa tay xin xỏ chính phủ.

Riêng tờ *Wall Street* vô cùng tàn nhẫn. Họ đào bới việc chúng tôi xin vay tiền và liên tục phản đối không muốn chính quyền giúp đỡ Chrysler. Họ dùng các bài báo để bêu xấu và xua tan niềm hy vọng của mọi người.

Ngay cả khi chúng tôi nhận được quyền bảo đảm vay vốn, họ vẫn tiếp tục chỉ trích mặc dù chúng tôi đã đủ khả năng xây dựng lại công ty, thay đổi ban điều hành và nâng phẩm chất của xe.

Nền kinh tế nói chung có nguy cơ tụt dốc và số lượng xe bán cũng giảm đi. Hình như ngày nào tờ *Journal* cũng đăng các tin xấu về tình hình Chrysler. Vì thế chúng tôi phải cố gắng ngăn chặn nguồn tin gây ảnh hưởng đến dư luận quần chúng này.

Vào ba tháng đầu năm 1981, hãng Ford lỗ 439 triệu đô la, Chrysler còn khá hơn nhưng vẫn ngót ngét 300 triệu. Lúc đó các báo đã đăng tin thế nào? “Ford đã thất thu ít hơn tính toán trong khi Chrysler lỗ nhiều hơn dự đoán.” Điều đó khiến chúng tôi có vẻ kém cỏi hơn Ford mặc dù con số không nói lên điều đó.

Vài tháng sau, doanh thu hàng tháng tăng lên 51 phần trăm so với năm trước. Nhưng các báo lại đưa tin: “Tuy nhiên, sự so sánh này đã bị méo mó vì vào năm trước, Chrysler đã ở mức độ hạng bét thế giới rồi,”

Từ khi còn ngồi ghế đại học, tôi đã biết sức mạnh của báo chí. Không phải ai cũng đọc toàn bộ các bài báo, vì vậy những đầu đề có ảnh hưởng rất mạnh đến tâm lý quần chúng.

Vì thế tôi vô cùng căm phẫn, bèn viết thư chửi rửa gởi đến tòa soạn: “Các ông nói rằng bệnh nhân chưa bình phục do chưa tiêu hóa được liều thuốc của bác sĩ. Nhưng rất tiếc các ông không phải là bác sĩ của chúng tôi.”

Tôi nghĩ rằng tờ báo chỉ sống được cho đến cuối thế kỷ. Tiếc thay, nó là trò chơi duy nhất trong phố thị, giành độc quyền và trở nên kiêu ngạo, như General Motors.

Ngày 13 tháng sáu năm 1983, tôi tuyên bố trước hội báo chí quốc gia là sẽ hoàn trả tất cả các khoản nợ vào cuối năm. Hai ngày sau tờ *New York Times* mà trước đây đã phản đối việc bảo chứng tiền Vay lại dăng đầu đề: “Sự hoàn vốn nhanh chóng của Chrysler.” Tiếp theo là bài báo: “Thật không ngờ số nợ khổng lồ như vậy có thể hoàn trả nhanh chóng đến thế.”

Cũng trong ngày đó, tờ *Wall Street* đăng tải câu chuyện với đầu đề: “Chrysler chấp gấu vá vai — vẫn còn trong tình trạng yếu kém.”

Có còn nghi ngờ gì nữa khi tờ báo này mang nặng thành kiến với chúng tôi. Dĩ nhiên họ có quyền đưa ra nhận định riêng nhưng ít ra họ cũng phải nói rằng: “Chrysler làm nhiều điều dở, song đã thành công được đôi chút.”

Phần quan trọng là những từ ngữ được dùng miêu tả tình trạng chúng tôi thật là bôi bác. Chữ “bảo trợ” là một mỹ từ màu mè. Nó phác họa hình ảnh một chiếc tàu thủng lỗ đang dật dờ trong cơn bão và một thủy thủ đoàn kém cỏi.

Dầu sao “bảo trợ” vẫn còn đỡ hơn là xin xỏ. Chúng tôi không xin của bố thí và dù có cho chúng tôi cũng cóc thêm nhận. Chúng tôi cần giúp đỡ chứ không cần bố thí. Nhiều người không biết vậy, cứ tưởng rằng chúng tôi xin viện trợ, rằng chính phủ đã trao cho chúng tôi một tỉ đô la không cần trả lại.

Phải chi chuyện đó là thật!

XIX. CHRYSLER TRƯỚC QUỐC HỘI

Việc hầu tòa trước Quốc Hội chẳng phải là trò đùa. Nếu chẳng dạng thì đừng. Muốn Quốc Hội bảo chứng nợ, chẳng ai khác ngoài tôi phải gánh việc này.

Kiến trúc của Quốc Hội gây ấn tượng về uy quyền sừng sững. Các nghị sĩ ngồi nơi bàn hình vòng cung trên bậc cao một thước khiến kẻ bị chất vấn luôn phải ngược đầu lên. Đó là một trạng thái tâm lý bất lợi. Tệ hơn nữa, ánh đèn máy quay phim luôn chiếu vào mặt.

Tôi hầu tòa với tư cách nhân chứng, nhưng trên thực tế tôi chính là bị cáo. Suốt mấy giờ liền tôi phải đối phó với các nghị sĩ và báo chí về tội điều hành quá dở của ban giám đốc tiền nhiệm công ty Chrysler — mà chẳng biết điều này có thật hay không.

Những kẻ lý tưởng còn bảo: “Chúng tôi không cần biết anh nói gì, chúng tôi chỉ muốn anh vỡ nợ.” Tôi vẫn cực kỳ bình tĩnh và bỏ mặc ngoài tai. Các nghị sĩ liên tục trao đổi ý kiến và những câu hỏi tuôn xuống dồn dập. Đây quả là một sự mưu sát!

Chúng tôi bị kết án đã không nhìn thấy trước việc sản xuất xe của người Nhật chỉ tốn một gallon xăng cho 30 miles, mặc dù dân Mỹ vẫn khoái xe cỡ lớn. Chúng tôi bị buộc tội không nắm vững tình hình chính trị ở Iran. Tôi phải biết được những điều mà chính Carter, Kissinger, Rockefeller và Bộ Quốc Phòng cũng chẳng biết mặc dù họ có đủ dữ kiện cần thiết. Họ chỉ trích nặng nề về việc không tuân thủ các điều khoản về tiết kiệm năng lượng và chúng tôi phải chịu trách nhiệm việc khủng hoảng nhiên liệu.

Họ cóc cần biết cách đây một tháng giá xăng chỉ có 65 xu một gallon, rằng chính sự quản lý giá cả của chính phủ đã gây hoang mang cho người tiêu thụ ở Mỹ, rằng việc đầu tư của chúng tôi cũng bị chính phủ quản chế. Họ chỉ cần biết chúng tôi là kẻ có tội. Chúng tôi đã không nắm bắt được thị trường vậy phải ráng chịu sự thua lỗ.

Suốt phiên tòa, chúng tôi là đại diện những kẻ báo hại cho nền kỹ nghệ Hoa Kỳ. Báo chí chửi rủa, yêu cầu chúng tôi tuyên bố vỡ nợ và rút lui. Quả thật đó là những điều vô cùng đau đớn.

Ngày 18 tháng mười tôi có mặt trước Tiểu Ban Ổn Định Kinh Tế (ngân hàng, tài chính, đô thị). Điều quái gở là mọi thành viên đều hiện diện. Thông thường họ đâu có mặt đầy đủ đến thế vì trăm công ngàn việc. Còn công việc chính ở đây vẫn do Ủy Ban Quốc Hội điều hành.

Tôi lập luận đơn giản: “Những điều này không phải chỉ riêng cho cá nhân tôi. Tôi đại diện hàng trăm ngàn người có cuộc sống dính liền với sự tồn tại của Chrysler. Đó là một trăm bốn mươi ngàn nhân viên và gia đình họ, bốn ngàn bảy trăm nhà đại lý buôn xe với một trăm năm mươi ngàn nhân viên, mười chín ngàn nhà thầu tiếp liệu với hai trăm năm mươi ngàn công nhân cùng gia đình tất cả những người này.”

E rằng bị hiểu lầm, tôi nhấn mạnh rằng Chrysler không hề ngửa tay xin của bố thí. Chúng tôi chỉ xin bảo chúng tiền vay, từng đô la một — mà số tiền này sẽ được trả lãi hàng hoàng trong tương lai.

Tôi vạch ra bảy điều cơ bản:

1. Sự thất bại trước đây là quản lý dở, điều lệ quá đáng, khủng hoảng năng lượng và suy thoái kinh tế. Hệ thống quản lý đã được sửa đổi nhưng ba mặt kia vượt quá khả năng của chúng tôi.
2. Chúng tôi nhanh chóng giải quyết những vấn đề tồn tại. Chúng tôi đã bán tất cả các tài sản tồn kho. Lượng doanh thu tăng đáng kể, chiết khấu hao hụt giảm 600 triệu đô la một năm. Chúng tôi đã giảm lương 1.700 nhân viên cao cấp nhất. Các khoản tăng lương đều bị cắt giảm, chúng tôi đặt điều kiện mới với các hãng thầu, chủ nhà băng, công nhân cũng như với chính quyền địa phương và liên bang.
3. Để giữ vững lợi nhuận chúng tôi phải sản xuất cả xe hơi lẫn xe tải. Không thể tồn tại nếu chỉ

sản xuất một loại xe. Mức lời của xe hơi nhỏ khoảng 700 đô la một chiếc, không đủ cạnh tranh với giá lao động rẻ mạt ở Nhật và chế độ thuế ưu đãi đối với hàng Nhật.

4. Chúng tôi không thể tồn tại nếu phá sản.

5. Chúng tôi không muốn sát nhập với công ty khác, bất kể của Mỹ hay nước ngoài. Và nếu không được bảo chứng tiền vay, chẳng ma nào thêm hợp tác cả.

6. Mặc dù chuyên sản xuất xe hơi lớn, sản phẩm của chúng tôi vẫn mang tính chất tiết kiệm nhất trong ba công ty lớn nhất nước. Chúng tôi đưa ra nhiều kiểu xe chỉ hao một gallon cho hai mươi lăm miles hơn là các công ty GM, Ford, Toyota, Datsun, Honda.

7. Điều sau cùng: tôi khẳng định kế hoạch năm năm tới sẽ khả quan. Chúng tôi sẽ tăng cổ đông và thu lợi nhuận.

Càng về sau tôi càng đi vào chi tiết. Một vài vấn đề không thể đi đến kết luận. Nhiều người không tin hãng Chrysler đã đổi mới việc điều hành.

Nghị sĩ Shumway ở California nói: “Trước hết các anh phải bảo đảm không lặp lại lỗi lầm của năm trước. Tôi thành thật không thấy các anh đưa ra điều gì có sức thuyết phục.”

Iacocca: “Thưa các ngài, chúng tôi không thể thuyết phục gì cả. Chỉ xin các ngài hãy lắng nghe. Một ban điều hành mới đã được thiết lập, đó là những chuyên viên xe hơi giỏi nhất nước Mỹ. Ai làm ăn cũng phải nghĩ đến lời, lỗ. Chúng tôi biết sức mình, và các ngài hãy xem chúng tôi hành động. Các ngài sẽ được thấy xe hơi đẹp hơn và tiện nghi hơn. Đó là mục tiêu mà Chrysler đang tiến tới.”

Mọi người thường tìm một ai đó để đổ lỗi, nhưng tôi tránh né không đổ lỗi cho ban điều hành tiền nhiệm. Tam cá nguyệt thứ ba năm 1979, hãng Ford lỗ 678 triệu, GM lỗ 300 triệu. Vậy cùng thời điểm đó chúng tôi lỗ là cũng chẳng có gì lạ.

Vấn đề thứ hai là tại sao Chrysler lại sản xuất xe hơi lớn thay vì xe hơi nhỏ cho đỡ hao xăng. Trước đó Chrysler là hãng chuyên chế tạo xe nhỏ, trước cả GM và Ford. Lúc ấy đã có 500 ngàn chiếc Omnis và Horizons lưu hành — một con số kỷ lục. Hơn nữa loại Model K vừa được sản xuất.

Thực sự xe hơi lớn vẫn không đủ bán. Xe càng đắt thì lời càng nhiều. Hãng GM sản xuất 70% xe tải, kể cả Cadillac Seville, lời mỗi chiếc 5.500 đô la. Để kiếm được số lời như thế, chúng tôi phải bán đến tám chiếc Omnis. Lúc đó Nghị sĩ Richard Kelly của tiểu bang Florida lên tiếng chống đối: “Các anh đã hoạt động trên thị trường tự do theo ý định riêng và đi đến thất bại, trong khi các công ty khác vẫn đứng vững. Vậy thì các anh còn trông mong gì ở chính phủ nữa?”

“Bảo chứng cho Chrysler sẽ mở đầu một thời kỳ vô trách nhiệm trong chính phủ, nó sẽ thả lỏng công nhân Mỹ và những kẻ nộp thuế. Đây là điều tồi tệ nhất.”

Kelly giảng về sự thất bại của Chrysler và thúc giục chúng tôi tuyên bố phá sản. Ông phản đối việc cho chúng tôi vay vốn dưới bất kỳ hình thức nào.

Hai năm sau ông bị liên quan đến một vụ xì căn đan và bị kết án một năm tù giam. Kelley không phải đối thủ duy nhất. Ngoài ra còn có Nghị sĩ Stockman ở Michigan: “Hãy để Chrysler đi đến phá sản. Bảo trợ cho Chrysler là chuốc lấy thất bại.” Trước đây Stockman là một sinh viên khoa thần học, nhưng tôi tin chắc ông đã cúp của trong những buổi học về bài cảm xúc.

Cũng may không phải ai cũng có thái độ thù địch. Thượng nghị sĩ Steward McKinney đã bắn phá hàng loạt vào các đồng nghiệp bảo thủ: “Đây là bạn tôi đã từng làm việc cho hãng Ford. Tôi biết người này sẽ đưa Chrysler đến thành công, và tôi sẽ dựng tượng ông ta lên.” Tôi thầm nghĩ: “Tượng là chỗ cho chim phóng uế.”

Sau đó là những cuộc họp tương tự trong Thượng Viện. Số phận chúng tôi nằm trong tay William Proxmire, chủ tịch Hội Đồng Ngân Hàng. Đây là một người nóng tính nhưng thẳng thắn. Ông nổi tiếng vì đã duyệt những kinh phí buồn cười cho chính phủ và đã đặc biệt ưu đãi American Motor ở tiểu bang Wisconsin do ông làm thượng nghị sĩ.

Tôi phải trở tài hùng biện: “Chúng tôi là một công ty kinh doanh tự do, cực chẳng đã mới phải nhờ đến các ngài. Chúng tôi đang trong tình trạng trên đe dưới búa, không còn cách nào cứu vãn nếu không nhờ đến chính phủ. Chúng tôi đã mượn 409 tỉ, bây giờ làm ơn cho mượn thêm 400 tỉ nữa, vì sự tồn tại của 600 ngàn công ăn việc làm ở đây.”

Thượng nghị sĩ Proxmire khen ngợi: “Tôi đã dự định không bảo trợ các anh, nhưng tôi chưa bao giờ gặp một người khôn ngoan hùng biện và giữ vững lập trường như anh. Từ nay chúng tôi sẽ lại là chủ nợ của các anh.”

Bây giờ điều quan trọng nhất là lấy lại lòng tin của khách hàng. Số lượng xe bán ra đã giảm sút trầm trọng trong lúc tôi phải đối phó. Chẳng ai muốn mua xe của một hãng sắp phá sản. Khi Kenyon và Eckhardt thuộc bộ phận quảng cáo của chúng tôi nhận định như sau: “Tình hình của chúng ta thật nguy hiểm. Hoặc chúng ta lặng lẽ chết, hoặc vừa chết vừa la toáng lên. Chắc chắn cách thứ hai mới gây được sự chú ý của mọi người.”

Chúng tôi mở ra một chiến dịch quảng cáo cho tương lai Chrysler. Chúng tôi phải cho thiên hạ biết hai điều:

1. Chúng tôi không bao giờ chịu thất bại.
2. Chúng tôi sẽ sản xuất loại xe cần thiết cho Hoa Kỳ.

Chúng tôi không quảng cáo xe Chrysler mà là cho tương lai của công ty. Chúng tôi thêu dệt những câu chuyện về Chrysler: Chrysler sản xuất những loại xe không hao xăng, Chrysler sẽ đi đến thành công, sẽ thu lời mà không cần xin xỏ Washington!

Các bài báo thành công rực rỡ. Ban biên tập nhận được nhiều thư khen ngợi. Chúng tôi biết mọi người vẫn còn nhiều nghi vấn nên tự đặt mình vào vị trí khách hàng để giải thích vấn đề. Chúng tôi trưng ra hàng loạt quảng cáo đập vào mắt như: “Liệu nước Mỹ có khá lên được mà không có Chrysler?” bên cạnh những câu hỏi như: “Có phải ai cũng biết xe Chrysler ít hao xăng? Có phải những xe lớn của Chrysler quá lớn? Những khó khăn của Chrysler như thế nào? Ban điều hành tài ba có đưa hãng vượt qua nổi không? Chrysler có tương lai không?”

Tất cả quảng cáo đều mang chữ ký của tôi để chứng tỏ chúng tôi đã bước sang một kỷ nguyên mới. Tôi phải có mặt trước công chúng và nói: “Tôi là người chịu trách nhiệm trước công ty, nên tôi phải ký các văn bản ở đây.”

Mọi người phải thấy rằng công ty đang được điều hành bởi những người quả quyết sẵn sàng hy sinh mọi thứ, vì danh tiếng của mình.

Chiến dịch quảng cáo này ảnh hưởng không ít đến các cuộc họp trong chính phủ. Khi tôi đến, các nghị sĩ đều cầm trong tay các bản quảng cáo hàng của chúng tôi — kẻ hài lòng, người tức giận, tùy quan điểm mỗi người. Để thuyết phục các nghị sĩ ủng hộ, tôi phải chứng minh với họ rằng việc bảo chứng tiền vay là món lời thực tế chứ không phải ảo tưởng. Tôi vạch rõ những lợi hại trong trường hợp Chrysler tồn tại hay sụp đổ.

Frazer cố gắng gây áp lực trước Quốc Hội, ông biết rõ điều gì sẽ xảy ra nếu Chrysler phá sản. Ông biện minh hùng hồn: “Tôi đến đây không phải để bênh vực cho hãng Chrysler. Điều chúng tôi quan tâm đến là đời sống các công nhân và gia đình họ có thể trải qua thảm trạng hãi hùng trước sự sụp đổ của Chrysler.”

Sau cùng văn bản bảo chứng tiền vay đã được thông qua, số tiền vay tăng lên đến một tỷ rưỡi đô la và phải được hoàn trả trước năm 1990. Ngoài ra còn một số điều khoản khác như sau:

- Các chủ nợ phải cho vay thêm 400 triệu đô la bằng tín dụng và tạm ngưng thu lãi 100 triệu đô la trong các khoản nợ.
- Các chủ nợ ngoại quốc phải tăng thêm 150 triệu đô la bằng tín dụng.
- Chúng tôi phải tăng tài sản cố định thêm lên 300 triệu.
- Các nhà thầu tiếp liệu phải cung cấp cho công ty tôi thiểu là 180 triệu đô la trong đó 100 triệu bằng cách mua cổ phần.

- Chính quyền tiểu bang và địa phương nơi có cơ sở của Chrysler phải cung cấp 250 triệu đô la.
- Chúng tôi phải bán ra 50 triệu đô la cổ phần mới.
- Các hội viện nghiệp đoàn phải chịu cắt giảm 462,2 triệu đô la.
- Các nhân viên không vào nghiệp đoàn phải chịu cắt giảm 125 triệu đô la.

Thêm vào đó — rất ít người biết được điều này — tất cả tài sản của Chrysler đều phải ký quỹ. Tất cả mọi thứ, từ xe cộ, bất động sản, nhà máy, máy móc đều được ghi vào sổ nợ khoảng 6 tỷ đô la. Trường hợp tệ nhất xảy ra, chính phủ là người đầu tiên siết nợ trước 1,2 tỷ, rồi mới đến các chủ nợ khác. Trong trường hợp chúng tôi tiếp tục lỗ lã, chính phủ sẽ thanh toán bằng cách tịch thu tài sản. Nói chung, chính phủ không phải là kẻ liều lĩnh trong việc đầu tư.

Khi tôi viết những dòng này, khoản bảo chứng tiền vay đặc biệt đã được thông qua bốn năm. Chúng tôi đã trả hàng trăm triệu tiền thuế, đã duy trì được sự cạnh tranh trong kỹ nghệ xe hơi, đã trả nợ sớm hơn thời hạn bảy năm, đã trả lệ phí cao cho Hội Đồng Bảo Chứng Tiền Vay. Và chính phủ đã hốt bạc trong việc buôn bán cổ phiếu của chúng tôi.

Các bạn hãy thử xét giá trị của vấn đề này, có phải chẳng chúng tôi đã vi phạm nguyên tắc kinh doanh tự do khi nhờ đến sự bảo trợ của chính phủ. Phải chăng sự thành công của chúng tôi đã mang lại lợi ích cho các xí nghiệp tư doanh. Điều đó không còn gì để bàn cãi.

Ngay cả mặt số đối thủ của chúng tôi năm 1979 đều công nhận việc bảo chứng tiền vay cho chúng tôi là điều hợp lẽ.

Thật ra vẫn có những kẻ ngoan cố phản đối đến cùng, như tờ *Wall Street* và Gary Hart. Nhưng họ có bao giờ thuyết phục được tất cả mọi người đâu?

XX. ĐỒNG CAM CỘNG KHỔ

Đạo Luật Bảo Chứng Tiền Vay đã được thông qua, giờ là lúc phải chiến đấu để giành lấy sự sống còn. Đây là một trận chiến cho sự cân bằng về kinh tế, và sự sống còn của hàng trăm ngàn người tùy thuộc vào việc chúng tôi có thể thực hiện được những điều khoản do đạo luật yêu cầu hay không.

Tôi là tổng tư lệnh trong trận chiến giải vây cho công ty Chrysler. Nhưng tôi không đơn độc làm việc giải vây đó. Điều làm tôi hãnh diện nhất là việc dàn xếp được mọi xung đột để cùng bắt tay làm việc.

Tôi bắt đầu bằng cách giảm lương của chính bản thân tôi. Lãnh đạo bao giờ cũng phải làm

gương. Nhân viên luôn luôn để ý đến mọi hành động của bạn. Tôi không nói là họ xâm phạm đến đời tư của bạn mặc dù trên thực tế cũng gần như vậy. Vì thế người lãnh đạo phải vô cùng thận trọng trong mọi lời nói và hành động.

Chính sách thắt lưng buộc bụng là một điều hoàn toàn mới trong công ty Chrysler, Lúc mới bước chân vào làm, tôi kinh ngạc trước sự phung phí của ban điều hành trước. Sự cắt giảm lương của tôi gây một ấn tượng mạnh trong công ty. Mọi người đồng tâm hiệp lực làm việc. Tôi học hỏi được nhiều kinh nghiệm trong ba năm làm việc với Chrysler hơn là ba mươi năm làm việc cho hãng Ford. Con người có thể chịu đựng được gian khổ nếu mọi người đồng cam cộng khổ với nhau. Nhưng chỉ cần có một người lẩn tránh trách nhiệm là mọi việc hỏng bét ngay.

Tôi ý thức được về sự bình đẳng về trách nhiệm. Sau khi tôi cắt giảm lương, mọi người lao ngay vào công việc của mình. Mọi việc trôi chảy không ngờ. Đây là một điều kỳ diệu có thể làm cho bạn kinh ngạc.

Nhưng khó khăn cũng không phải ít. Để cắt giảm chi phí, một số nhân viên phải bị sa thải. Gia đình họ gặp phải vô số khó khăn: con cái phải nghỉ học, vợ chồng ly dị... Việc duy trì công ăn việc làm cho mấy trăm ngàn người không phải là một điều dễ dàng.

Tôi bắt đầu lao vào kế hoạch làm việc. Lương của mọi người đều bị cắt giảm mười phần trăm trừ các công nhân ăn lương bậc thấp nhất và các thư ký.

Mọi người tìm hiểu rõ tình hình của công ty. Ai cũng biết rõ trái bong bóng có thể nổ bất kỳ lúc nào. Không còn lối nào khác để chọn lựa.

Tôi hô hào và mọi người hưởng ứng. Vì lý do chính đáng của công việc, mọi người đều sẵn lòng nhảy vào lửa.

Không phải mọi việc đều dễ dàng. Một năm sau, tình hình càng có vẻ tệ hơn. Tôi phải kêu gọi: “Các bạn hãy cố gắng đưa chúng ta ra khỏi hoàn cảnh này. Nếu không đành phải tuyên bố phá sản và như thế là thất nghiệp. Mọi việc đều nằm trong tay của các bạn.”

Điều đình là phương pháp tệ hại nhất nhưng lần này cũng đành phải làm. Fraser tuyên bố đây là trường hợp kinh tế tồi tệ nhất mà hắn ta buộc phải làm, nhưng nếu không làm thì còn tệ hơn — vì chẳng có việc gì để làm cả.

Đây là lần đầu tiên thái độ của công nhân Chrysler hòa hoãn không ngờ. Khi công đoàn Canada đình công năm 1982, họ không hề phá hoại hay đập phá máy móc — một chuyện xảy ra gần như thông lệ. Họ đòi hỏi lương cao hơn, nhưng không gây thiệt hại gì cho tài sản công ty.

Một trong các điều khoản của Luật Bảo Chứng Tiền Vay là công nhân cũng được chia tiền lãi theo công ty. Chúng tôi phải tốn thêm mười triệu đô la một năm. Ngược lại nó lại có một ý

nghĩa kinh tế. Nếu chia cho công nhân lợi nhuận, họ sẽ làm việc tích cực hơn (mỗi công nhân được thêm vào trương mục của họ mỗi năm năm, sáu trăm đô la).

Nhưng không phải ai cũng hài lòng với sự cắt giảm hai đô la một giờ, vì như thế lương của công nhân Chrysler thấp hơn so với GM và Ford.

Chrysler còn có một số lượng khổng lồ các nhân viên đã về hưu. Công ty phải trả tiền hưu, tiền sức khỏe, tiền bảo hiểm... cho họ. Bình thường hai công nhân bảo đảm đời sống cho một nhân viên hưu. Nhưng vì sa thải quá nhiều nên tỷ lệ bây giờ là 93 người lo cho 100 nhân viên hưu tức là công ty phải lo cho số người ngồi nhà nhiều hơn số người đi làm. Kết quả là mỗi công nhân phải gánh thêm một sức nặng trên lưng.

Cho đến lúc ấy, không một đại diện công nhân nào lọt được vào Ban Giám Đốc một công ty lớn ở Mỹ. Trong khi điều đó là thông thường ở châu Âu, kể cả ở Nhật nữa. Vậy vấn đề thật sự ra sao? Nói chung hiệp hội kinh doanh Mỹ còn thành kiến và mang đầu óc bảo thủ. Họ muốn ban lãnh đạo được thuần nhất không pha lộn. Họ vẫn luôn tin rằng lực lượng lao động là kẻ thù tự nhiên và bất diệt của giai cấp lãnh đạo!

Thật là suy nghĩ thô thiển. Tôi muốn mọi người nhìn rõ hoạt động của công ty ngay gốc rễ của nó. Những ngày xa xưa đã qua rồi. Tương lai nền kinh tế Mỹ phụ thuộc vào sự hợp tác tích cực giữa chính phủ, nghiệp đoàn và ban giám đốc. Chỉ bằng cách bắt tay chặt chẽ với nhau chúng tôi mới có khả năng chiếm lĩnh thị trường thế giới.

Tôi và Doug Fraser, một thành viên trong ban giám đốc, đã đồng ý với nhau trên quan điểm này. Chúng tôi thấy rằng không riêng gì cấp lãnh đạo phản đối việc trao quyền hành cho đại diện công nhân. Nhiều người trong nghiệp đoàn cũng chống lại ý đó. Còn các công nhân thì sao? Cả đời, họ đã có chung một thái độ: hãy tận dụng tất cả những gì có thể được, vì giới lãnh đạo sẽ chẳng làm gì cho lợi ích công nhân đâu trừ khi công nhân tự giành giật lấy bằng bạo lực hay đổ máu.

Để hòa giải các thái độ này, cần một người có uy tín đứng ra thảo luận nhằm chia sẻ quyền lợi. Một khi quyền lợi và lương bổng gia tăng, năng suất lao động ắt sẽ tăng theo. Có thể điều này khó xảy ra nhưng nhất định nó phải xảy ra. Vì nếu chúng ta cứ tiếp tục tranh giành phần lớn miếng bánh mà quên rằng miếng bánh đang teo dần, không khéo người Nhật sẽ nuốt chửng cả chúng ta.

XXI. ĐIỀU ĐÌNH VỚI CÁC NGÂN HÀNG

Không một kẻ nào lại dễ dàng nhượng bộ. Chỉ trừ khi họ đã hiểu được tình thế rất tồi tệ họ mới chịu xúc tiến công việc.

Ngoại trừ bọn chủ ngân hàng: mượn một tỷ rưỡi đô la của Quốc Hội Mỹ còn dễ hơn là mượn 650 triệu qua các nhà băng. So sánh giữa các ngân hàng và Quốc Hội thì thuyết, phục Quốc Hội dễ như ăn gỏi.

Tôi vô cùng thất vọng trước thái độ của bọn chủ ngân hàng, nhưng thực sự điều này chẳng đáng ngạc nhiên cho lắm. Trong các phiên họp với Quốc Hội, bọn chủ nhà băng đã tỏ thái độ tọa thủ bàng quan. Bọn Walt Wriston, giám đốc Citybank, Tom Clausen, chủ tịch Bank of America, và Pete Peterson, chủ tịch ngân hàng Anh em Lechman, đều phản đối điều luật Bảo Chứng Tiền Vay. Peterson còn hăng máu so sánh với tình hình Việt Nam, cho rằng Chrysler bị sa lầy trầm trọng.

Trong vài cuộc nói chuyện với Peter Fitts, đại diện Citibank và Ron Drake của Irving Trust, là những tay chuyên nghiệp về tái kiến thiết tài chính, họ xem chúng tôi như những con rối chẳng biết mình đang làm gì. Điều mà họ quan tâm đến là đòi nợ cho nhà băng của họ.

Cũng như các chủ nhà băng khác, họ chỉ muốn chúng tôi tuyên bố phá sản. Nhưng tôi nhất định phản đối. Với sự hy sinh và thành phần quản lý mới, Chrysler nhất định thành công.

Khi Đạo Luật Bảo Chứng Tiền Vay được ban hành năm 1979, công ty Chrysler và Ban tài chính Chrystler đã nợ đến 4,75 tỷ đô la của hơn bốn trăm ngân hàng cùng các công ty bảo hiểm. Những khoản nợ này chồng chất trong nhiều năm trong khi bọn chủ ngân hàng không hề quan tâm đến các dấu hiệu phá sản của công ty. Suốt năm mươi năm, Chrysler không ngừng vay vốn của các nhà băng mà không hề thất hẹn một kỳ trả lãi nào.

Chrysler dần dà trở thành một khách hàng uy tín, trả lãi cao và vay vốn nhiều. Điều này có lợi cho nhà băng nhưng không có nghĩa là có lợi cho Chrysler. Khi bạn có uy tín thì mọi sự đều được phóng đại. Lúc lên voi thì ngon lắm, nhưng khi xuống chó thì... hỡi ôi!

Điều đó cũng có nghĩa là tỷ lệ tín dụng của công ty Chrysler không được cao bằng GM hoặc Ford. Kết quả là lúc nào cũng phải trả bảo hiểm phí rất cao. Trong khi GM đủ vốn liếng để trang trải mọi phí tổn, Chrysler phải vay mượn tiền với lãi suất không ngừng gia tăng.

Trong những năm làm ăn phát đạt thì bọn chủ ngân hàng luôn sát cánh kề vai, nhưng đến khi xuống dốc họ trở mặt như trở bàn tay. Là những tên bảo thủ của Đảng Cộng Hòa, hầu hết các chủ ngân hàng đều thận trọng trước điều luật Bảo Chứng Tiền Vay.

Nhưng điều xui xẻo lại xảy đến cho họ. Cuối năm 1979, Jerry Greenwald yêu cầu Steve Miller và Ron Trost, một chuyên viên về phá sản ở Los Angeles, soạn thảo một điều luật về “thanh lý tài

sản.” Điều luật qui định rõ số nợ sẽ được gán cho bất kể công ty Chrysler hay là ban tài chính, trong trường hợp phá sản, tất cả các khoản nợ phải được thanh lý từ năm năm đến mười năm. Như thế các nhà băng bị mất một món lời đáng kể. Điều này khiến họ dễ dàng nhận thấy rằng cách tốt nhất là tiếp tục cho chúng tôi vay vốn.

Mỗi nhà băng đều có một phương thức làm việc riêng. Nhà băng Manny Hanny nhiều lần giúp đỡ chúng tôi qua cơn hoạn nạn. John McGillicuddy, giám đốc đương thời, giúp vốn cho Chrysler 450 triệu đô la. Hơn nữa, ông ta còn ủng hộ chúng tôi trước Quốc Hội: “Tôi tin rằng công ty Chrysler nhất định phải sống còn.”

Một mạnh thường quân khác là G. William Miller, ông chứng minh trước Quốc Hội rằng Chrysler là một trường hợp đặc biệt, xứng đáng được bảo chứng tiền vay. Miller rất cứng tay với bọn nhà băng.

Nhưng ngược lại ở Citibank, Walter Wriston cực lực phản đối điều luật này. Là chủ nhà băng mạnh thế nhất nước Mỹ, Wriston quả thật là con kỳ đà cản mũi. Citibank quả quyết rằng chúng tôi sắp sửa phá sản, nên chẳng thể ăn lời được một đồng xu nào. Citibank có vẻ rất hãnh diện về danh tiếng khó tính của mình.

Sự mâu thuẫn giữa Manny Hanny với Citibank lên đến cực điểm. Các chủ nợ của chúng tôi bao gồm từ nhà băng nhỏ đến nhà băng lớn, từ trong nước đến ngoại quốc, kể cả các hãng bảo hiểm. Nợ nần chồng chất lên công ty Chrysler, Chrysler ở Canada và Ban tài chính Chrysler. Lại còn nhiều khoản nợ ở các chi nhánh ngoại quốc và các thư đòi nợ vẫn tiếp tục gửi đến. Tồi tệ hơn, những khoản nợ này có lãi suất khác nhau: một số nợ có lãi suất thấp ổn định là chín phần trăm; một số nợ khác lại có lãi suất cao và thả nổi, lúc bắt đầu thương lượng, vào tháng giêng, là 12% nhưng đến tháng tư lại lên đến 20%.

Đương nhiên, có rất nhiều căng thẳng và bất đồng giữa các nhà băng để đi đến một quyết định tương đối hợp lý. Nói chung các chủ ngân hàng chẳng ưa gì chuyện điều đình hay giải quyết, Mâu thuẫn chính của họ không phải là với Chrysler mà chính là mâu thuẫn với nhau. Mọi người đều có lý khi để người khác phải tự nhận phần thua thiệt trách nhiệm về phía mình.

Những ngân hàng Mỹ chửi rủa: “Mẹ kiếp bọn ngân hàng ngoại quốc!” Ngay sau đó thì tôi được biết các ngân hàng Hòa Kỳ đang thực sự lo âu về các khoản nợ ở Mễ Tây Cơ, Ba Lan và Ba Tây. Do sự trì trệ trong các khoản nợ quốc tế mà các ngân hàng lớn của Mỹ cũng phạm phải những vấn đề tương tự như công ty Chrysler. Chỉ khác ở chỗ họ được nhà nước bảo trợ.

Các chủ ngân hàng chắc chắn là chẳng ưa gì việc bảo chứng vay nợ cho Chrysler. Nhưng việc bảo đảm cho họ thì lại hoàn toàn khác. Họ cho các nước ngoài vay mượn lung tung mà vẫn

được Quỹ Tiền Tệ Quốc Tế bảo đảm. Các ngân hàng muốn chúng tôi cắt giảm các khoản chi tiêu, bỏ các khoản tiền thưởng, vân vân. Trong khi đó tôi chẳng thấy ai gây phiền phức cho họ trong việc cho vay.

Có một khuynh hướng rất khôi hài trong Ban Bảo Lưu Liên Bang (?)—họ toàn là chủ ngân hàng, không phải thương gia. Nếu có một ngân hàng hào vừa có những quyết định sai lầm là được chiếu cố ngay lập tức; hai ngân hàng nhỏ ở Oklahoma vừa gặp rắc rối là Paul Volcker đã hét toáng lên là khủng hoảng và phải lo trợ cấp ngay. Trong khi Chrysler và International Harvester, hai công ty với hàng triệu nhân công gặp nguy khốn thì lại bị mặc kệ, tự mình xoay sở lấy.

Thật là kỳ cục! Đúng là có hai loại tiêu chuẩn đối xử và chẳng có chút nào công bằng trong đó cả.

Cùng khi đó, các ngân hàng nước ngoài cũng lên tiếng phản nản. Ngân hàng Nhật nói: “Mỗi khi có vấn đề gì xảy ra ở Nhật thì ngân hàng địa phương phải tự giải quyết lấy, còn các ngân hàng ngoại quốc phải được thanh toán sòng phẳng. Đây là chuyện của Mỹ. Hãy để các ngân hàng của Mỹ tự giải quyết.”

Các ngân hàng Canada phát biểu: “Chúng tôi không cần phải nhờ đến người Mỹ chỉ bảo. Chúng tôi đã chịu đựng quá lâu rồi.” Chính quyền Canada rất ủng hộ điều này.

Người Canada cảm thấy mình như đứa bé nhất trong nhà, lúc nào cũng chỉ được mặc những quần áo thừa. Chúng tôi đang chế tạo những chiếc xe lái bằng bánh sau ở Canada — các xe van cỡ lớn. Vào lúc ấy những xe này được xem là tối cần thiết.

Cuối cùng chúng tôi cũng đi đến một thỏa hiệp. Không muốn giới hạn bằng những con số cứng nhắc, chúng tôi bảo đảm công ăn việc làm cho những người Canada với tỷ lệ là mười một phần trăm. Nếu mọi sự trôi chảy, thì đó là một việc dễ thực hiện. Vì Mỹ chưa đặt ra quy định về năng lượng, nên khi giá xăng hạ xuống thì các xe loại lớn này lên giá như điều gặp gió.

Các ngân hàng Âu châu phát biểu: “Tụi này không hợp tác với các anh. Còn Telefunken thì sao?” Hai năm trước, chính phủ Đức bảo trợ cho Telefunken nhưng các ngân hàng Mỹ đều rút lui, bỏ mặc cho Đức tự xoay sở. Bây giờ là lúc họ trả đũa: “Đó là vấn đề của người Mỹ. Mặc xác họ!”

Nhìn chung thì còn cả lô vấn đề cần phải giải quyết và phải mất cả tháng mới tìm được một phương án thích hợp. Tôi chỉ tham dự vào một vài cuộc họp, còn bao nhiêu thì giao hết cho Jerry Greenwald và Steve Miller đảm nhiệm.

Việc điều đình với các nhà băng quá phức tạp đến nỗi Jerry phải thành lập hai mươi phân ban

đặc biệt để tiếp họ vào mỗi thứ sáu. Còn Miller thì phải chạy vạy khắp nơi, lúc thì New York, Washington, khi thì bay đi Ottawa, Paris, London và hàng loạt những thành phố khác.

Miller làm việc ngoài sức tưởng tượng. Ở New York, ngày nào anh cũng bắt đầu bằng một bữa ăn sáng với các luật sư cộng sự, sau đó là họp hành với các chủ nhà băng; sáu giờ là ăn nhậu với những chủ nhà băng khác, đến mười giờ đêm mới được về nhà để soạn thảo chương trình cho ngày hôm sau. Giữa đêm anh còn phải giao dịch điện thoại với Mitsubishi và các ngân hàng Nhật.

Steve làm việc bỏ hơi tai, nhưng vẫn thường hay đùa giỡn trong khi làm việc. Ông cho các bạn chủ nhà băng thấy quan điểm của mình: “Nè, công việc này có cơ khó lắm đấy. Trước giờ chắc các anh chưa bao giờ đụng phải cái thứ nào khó nuốt như vậy đâu. Nhưng mà tôi cũng thế. Vậy bây giờ chúng ta hãy thử cố gắng sức vượt qua vũng sình dơ bẩn này.”

Steve Miller có một cá tính tuyệt vời trong cách giải quyết công việc: đầu óc tổ chức tốt, kiên quyết. Trong một cuộc họp, khi cố chủ nhà băng bất đồng ý kiến xung đột nặng nề, ông chìa ngay một khẩu súng lục (đồ chơi) vào đầu: “Nếu các ngài không thể đồng ý trong chuyện này là tôi tự sát ngay.”

Trong một cuộc họp khác, chúng tôi gọi điện đặt một số bánh sandwich ở một lò bánh gần đó. Họ trả lời ngay: “Các anh từ Chrysler đến hả? Xin lỗi nhé. Cảm phiền trả tiền trước rồi chúng tôi sẽ giao ngay cho.” Chúng tôi phải sống trong bầu không khí như vậy đấy. Trong khi chúng tôi có thể vay mượn hàng trăm triệu của các nhà băng thì ngay cả một cái lò bánh cũng không chịu giao bánh mà không trả tiền trước!

Lúc đầu, Steve hẹn gặp những chủ nhà hăng theo từng nhóm, nhưng biện pháp này chỉ gây thêm chia rẽ và bất đồng. Sau này, Steve quyết định phải cho họp mặt cùng một lúc xem họ xử sự ra sao.

Đây là một biến cố khá quan trọng. Nhiều chủ nhà băng chưa hao giờ gặp mặt nhau. Steve bắt đầu bằng những bài diễn văn ngắn gọn. “Tôi nhận thấy rằng không có cách nào tạo được công bằng cho mọi người. Tôi chỉ hy vọng một giải pháp đều không công bằng cho tất cả. Tôi muốn các ngài mang chúng về và nghiên cứu vào cuối tuần. Chúng ta sẽ gặp nhau vào ngày thứ ba tuần sau, một tháng tư, lúc đó các ngài hãy tuyên bố hoặc đồng ý hoặc không. Còn bây giờ thì chẳng có gì để bàn cái thêm. Hãy dẹp nó qua một bên!” Một số chủ nhà băng dọa sẽ không trở lại, nhưng tất cả đều lại có mặt. Giá thị trường chứng khoán tăng lên vùn vụt hai mươi phần trăm và có thể vọt lên hai mươi lăm phần trăm. Nếu chúng tôi không thuyết phục nổi các chủ nhà băng đồng ý trong cuộc họp này, mọi sự đều hỏng bét. Sự phá sản của công ty Chrysler sẽ đưa nền kinh tế Hoá Kỳ đến hố thẳm.

Sáng mùng một tháng tư, Steve bắt đầu cuộc họp: “Kính thưa các ngài, tối hôm qua, Ban lãnh đạo của công ty Chrysler đã họp khẩn. Trước sự suy thoái của nền kinh tế, sự xuống dốc của các công ty và sự tăng giá vùn vụt của lãi suất — Đó là chưa kể đến việc các nhà băng không nhiệt tình ủng hộ — Vào đúng chín giờ 30 sáng nay, công ty chúng tôi tuyên bố phá sản.”

Cả phòng lặng ngắt. Tất cả sững sờ. Greenwald cũng nằm trong Ban lãnh đạo, nhưng đây là lần đầu tiên ông ta phải dự một cuộc họp với bầu không khí căng thẳng như vậy.

Miller cười mỉm và nói thêm: “Tôi cũng xin nhắc các ngài — Hôm nay là ngày một tháng tư.

Mọi người thở phào nhẹ nhõm. Chỉ có điều dân Âu châu chưa bao giờ nghe đến trò đùa tháng tư. Họ trợn trừng ngó vào tường, chẳng hiểu ngày một tháng tư ăn nhập gì trọng chuyện này.

Miller đã nghĩ đến trò đùa này khoảng năm phút trước cuộc họp. Không ngờ nó lại có hiệu quả thực sự — nó làm cho mọi người nhận thấy ngay được vấn đề mà không cần bàn cãi gì thêm. Kế hoạch của Steve đều được các chủ nhà băng hiện diện lúc đó chấp nhận: 660 tiền lãi trả sau và bốn tỉ đô la được hưởng lãi suất 5,5 phần trăm.

Điều này chỉ có thể thực hiện được nếu tất cả các nhà băng đồng ý. Vào tháng sáu, hầu hết các nhà băng đều đồng ý kế hoạch đó. Chúng tôi sẽ có được ngay 500 triệu, nhưng thời hạn phải trả nợ cũng đã đến đúng lúc. Trong vài ngày nữa, chúng tôi sẽ vay có bảo chứng 500 triệu, nhưng liệu các nhà thầu tiếp liệu có đủ kiên nhẫn chờ đợi hay không? Ngay trong trường hợp họ không buộc chúng tôi phá sản ngay, việc chậm trễ cung cấp nguyên liệu lại cũng tồi tệ không kém. Do các mối quan hệ chặt chẽ trong công ty, chỉ cần một phần sụp đổ thì cả công ty cũng sẽ lung lay. Điều may là các nhà thầu vẫn cung cấp đầy đủ nguyên liệu trong giai đoạn khó khăn nhất, Cho đến ngày 10 tháng sáu năm 1980, chín mươi phần trăm các nhà băng đã đồng ý. Chúng tôi cần một trăm phần trăm các nhà băng đồng ý. Trong khi thời gian đang thúc bách, mọi việc lại phải lệ thuộc vào các thủ tục giấy tờ. Thí dụ như một nhà băng ở Alaska đồng ý giúp chúng tôi nhưng lại trả lời bằng thư thay vì gửi hỏa tốc. Ở Minnesota, một nhân viên đã bỏ hợp đồng vào một hộp cạnh bàn viết, định sẽ ký vào sáng hôm sau. Chẳng may, bà quét dọn lại bỏ bản hợp đồng đó vào sọt giấy. Một nhà băng ở Liban đã ký hồ sơ nhưng không thể gửi được do chiến tranh. Cuối cùng họ phải gửi nhờ qua tòa đại sứ Mỹ.

Trong các thủ tục hành chính, các nhà băng lớn sẽ mua các chứng khoán của các nhà băng nhỏ với những tỷ giá thích hợp để công việc có thể xúc tiến nhanh chóng hơn. Nhưng chúng tôi nhất quyết phải giữ một sự công bằng với tất cả mọi người. Chỉ cần một vài trường hợp ưu tiên đặc biệt là sẽ gây rối loạn ngay.

Vào tháng năm, Steve Miller đi lên phía Bắc đến với những nhà băng ở châu Âu. Mỗi khi Steve

đến, họ lại hăm dọa để biết thêm chi tiết và họ vô cùng thất vọng khi biết được chỉ có hai con đường để lựa chọn: một là cho chúng tôi vay mượn hoặc là chúng tôi sẽ phá sản. Đến khi Steve về nước, chỉ còn các nhà băng nhỏ là phản đối, một nhà băng nhỏ đòi xiết tài sản của công ty Chrysler với số nợ cho vay nhỏ nhoi là 75 ngàn đô la.

Có dư luận cho rằng chúng tôi sẽ bỏ luôn không hoàn vốn cho một nhà băng nào. Dần dần chúng tôi cũng dập tắt được dư luận. Cho đến tháng sáu, chúng tôi vẫn còn tự hỏi không biết bao giờ mới qua hết con đường đau khổ này.

Một xung đột dữ dội nhất xảy ra ở Rockfort, Illinois, với American National Bank và Trust Company. Giám đốc ngân hàng, David Knapp, tin rằng dù có được nhà nước hỗ trợ, công ty Chrysler sẽ bị phá sản. Ông ta khẳng khái đòi lại món nợ 650 ngàn đô la. Cũng may mắn là ở Rockfort có một phân xưởng sản xuất của chúng tôi, phần lớn nhân công là người địa phương, họ lên tiếng đòi hỏi ngân hàng phải hợp tác với chúng tôi.

Đòi hỏi này không hiệu quả nên Steve Miller phải bay đến Illinois để giàn xếp với Knapp. Miller không tin chắc sẽ được Knapp tiếp và ông dự định trong trường hợp đó, ông sẽ loan báo với các phóng viên của tổ báo địa phương rằng Knapp sắp đẩy năm ngàn dân vùng đó vào chỗ thất nghiệp. Viên thị trưởng ở Rockfort tổ chức một cuộc họp để Knapp và Miller có thể gặp gỡ. Steve cố thuyết phục Knapp là không thể thỏa mãn được tất cả mọi người nên các nhà băng chỉ có cách theo đúng phương án đề ra. Knapp lắng nghe nhưng vẫn không thay đổi quan điểm “các anh mượn tiền, các anh phải trả chứ!”

Vài ngày sau, ngân hàng Rockfort đồng ý với phương án của chúng tôi. David Knapp nhận được hàng loạt các cú điện thoại của các công ty làm ăn với Chrysler. Ông ta đã nghe nhiều chính khách thuyết phục. Hàng ngàn hội viên của Nghiệp Đoàn Xe Hơi Hoa Kỳ đe dọa sẽ rút tiền ra khỏi nhà băng. Lại có kẻ đe dọa đặt bom nếu ông ta không chấp nhận phương án này.

Sau chuyến đi Rockfort, Miller còn phải gặp thêm vài kẻ phản đối. Mọi việc chỉ ổn thỏa vào cuối tháng sáu!

Bây giờ vẫn đề thu thập toàn bộ hồ sơ và công bố hợp pháp trước tòa. Nhưng trường hợp của hãng Chrysler lại vô cùng phức tạp. Để tiến hành việc này chúng tôi phải thu thập mười ngàn bộ hồ sơ riêng biệt. Nội tiền đi in ấn hợp đồng cũng phải lên đến hai triệu đô la, còn chất thành đồng thì cần phải một tòa nhà bảy tầng mới chứa hết. Vào sáng thứ hai ngày 23 tháng sáu, chúng tôi tổ chức một cuộc họp để hoàn tất toàn bộ hồ sơ cho buổi kết thúc vào ngày hôm sau. Tất cả mọi luật sư đều phải có mặt, nhưng một hồ sơ bị thất lạc nên cuộc họp phải đình hoãn. Trưa hôm sau toàn bộ hồ sơ đã được sắp xếp xong. Đúng 12 giờ, cả trăm luật sư và chủ ngân hàng đã lần lượt đổ xô vào một phòng họp rộng lớn của Shearman & Sterling. Để liên lạc với

Paris, Detroit, Wall Street, Toronto và Washington — nơi có Hội Đồng Bảo Chứng Tiền Vay, chúng tôi sử dụng điện thoại loa. Bill Matteson, luật sư ủy thác của chúng tôi bắt đầu đọc danh sách các nhà băng có mặt và các nhà băng liên lạc bằng điện thoại loa. “Các vị sẵn sàng chưa, Toronto? Paris?...”

Mọi người đều trong tư thế chuẩn bị. Đúng 12 giờ ngày 24 tháng sáu, cuộc thương lượng đã kết thúc trong không khí thân mật. Cuối cùng chúng tôi được quyền nhận những tài khoản khổng lồ đầu tiên. Hôm sau Steve Miller nhận được tấm ngân phiếu 486.750.000 đô la. Ông gặp ngay Manny Hanny và hoàn tất công việc ngay sau đó.

Cuối cùng công ty Chrysler vẫn tiếp tục hoạt động.

XXII. XE K — Ý ĐỊNH HỢP TÁC

Trong những ngày đen tối, sự hứa hẹn của xe K đã là thứ ánh sáng cuối đường hầm. Trong mấy năm, hình ảnh một chiếc xe Mỹ ít hao xăng, chạy bằng bánh trước là điều mà chúng tôi mong muốn đưa ra. Sự kỳ vọng vào xe K đã giúp chúng tôi vượt qua được cuộc điều trần tại Quốc Hội và những vụ thương lượng dai dẳng với các ngân hàng.

Từ năm 1977, Hal Sperlich đã bắt đầu công việc chế tạo nó. Tôi và Hal muốn hoàn thiện nó từ lúc còn làm việc cho Ford. Nếu như Henry không quá ngoan cố đối với xe hơi loại nhỏ thì ắt là nó đã ra đời từ lâu.

K là loại xe vô cùng tiện nghi, chạy bằng bánh trước và chỉ có bốn máy. Trong thành phố xe chạy hao một gallon trên 25 miles và ngoài xa lộ 41 miles. Đây là những con số lý tưởng. Nó tốt hơn xe X của GM vừa được tung ra thị trường một năm rưỡi trước đây. Detroit sản xuất không ít xe nhỏ nhưng K là loại xe đầu tiên vừa đủ rộng để chở được gia đình sáu người và vừa đủ nhẹ để tiết kiệm nhiên liệu.

Trông tương tự như Mustang, xe K gọn gàng, sang trọng mà lại chạy bằng động cơ nhỏ. Đây là loại xe thích hợp nhất cho các gia đình Mỹ. Nó có thể chở được sáu người — mỗi chỗ ngồi đều có dây thắt lưng an toàn.

Dùng K thay cho một cái tên lại có sức hấp dẫn khách hàng luôn. Khi một chiếc xe đang ở trong giai đoạn chế tạo, các nhà vẽ kiểu thường dùng ký hiệu để gọi trong nói bộ. Ở hãng Ford chúng tôi thường dùng tên các con thú. Còn GM và Chrysler lại dùng mẫu tự ABC. Sau đó công việc của ban nghiên cứu thị trường là tìm hiểu tên nào sẽ ăn khách nhất.

Đối với Chrysler, xe K mang một ý nghĩa vô cùng quan trọng vì nó chính là sự sống còn của

công ty, vì thế kế hoạch sản xuất xe K được thảo luận rất kỹ.

Việc quảng cáo bằng tên K rầm rộ đến nỗi tên thật của nó là Reliant và Aries ít được mọi người biết tới. Năm 1983, khi thay đổi tên K bằng tên thật của nó, bộ phận quảng cáo mới thấy rằng mình đã phạm một sai lầm rất lớn.

Tờ *Motor Trend Magazine* đặt tên cho nó là chiếc xe của năm 81: “Đây là chiếc xe đầu tiên mà các nhà chế tạo xe Hoa Kỳ đã đi sát với thị hiếu của quần chúng. Với chiếc Reliant và Aries, Chrysler chứng minh rằng có thể sản xuất loại xe vừa đẹp vừa bền trong nhiều năm.”

Tờ *Popular Science* nhận xét: “Nếu Chrysler có thể vẽ kiểu cho một loại xe mới đáp ứng đúng thị trường hiện tại chỉ trong vòng ba tuần qua thay vì ba năm rưỡi qua, đó là họ đã vẽ kiểu cho chính chiếc xe này.”

Trên thực tế nhiều hiệu xe đã được sản xuất: Le Baron, Chrysler E, Dodge 600, New Yorker và một số xe thể thao loại nhỏ Dodge Daytona và Chrysler Laser nhưng xe K vẫn đứng vào hàng số một. Báo chí cũng không ngớt lời khen ngợi đến mức chúng tôi có cảm giác đã lừa bịp khách hàng bằng một cách thức mới mẻ nào đó.

Trước đây người ta có nhã ý sẽ sản xuất đủ các loại xe để có nhiều loại giá cho phù hợp với sức mua của khách hàng. Ngày nay, đó là một điều hoàn toàn ảo tưởng. Vì muốn đầu tư chế tạo một kiểu xe hoàn toàn mới phải tốn khoảng một tỷ đô la. Nên xe mới bây giờ chỉ là sự thay đổi một vài bộ phận trên xe. Chẳng có công ty nào — ngay cả GM và Ford dám đầu tư cho một chiếc xe hoàn toàn mới từng chi tiết một.

Từ năm mươi năm nay ở Detroit, xe mới chỉ là sự thực hiện một vài thay đổi trên dạng kiểu của các loại xe cũ. Nhật Bản đã thực hiện điều này từ lâu. GM là bậc thầy trong lĩnh vực này, Nhiều bộ phận của Chevrolet được sử dụng trong Buick và Cadillac. Còn ở Ford ta thấy Mustang chỉ là sự vẽ kiểu lại của Falcon.

Các công ty lớn đều sử dụng những bộ phận có thể thay đổi lẫn nhau để hạ giá thành. Điều này không có nghĩa là được phép làm mà nó có nghĩa là cần thiết phải làm. Chế tạo một chiếc xe hoàn toàn mới là đường đi tới phá sản.

Đôi khi sử dụng các bộ phận của các xe khác cũng gây khá nhiều phiền phức. Năm 1977, hãng GM nhận thấy sản lượng xe Oldsmobile động cơ V8 không đủ nên cho lắp ráp một số phần rời của Chevrolet động cơ V8 vào một số xe Oldsmobile, Pontiac và Buick. Chẳng may họ quên không chỉ dẫn với khách hàng về sự thay đổi ở các nút điều khiển. Kết quả là nhiều người đã đâm đơn kiện và GM đã phải tốn kém vào vụ này gần 30 triệu đô la.

Hãng Cadillac Cimarron cũng mắc phải một lỗi lầm tương tự. Hãng Cimarron gấp rút sản xuất

một loại xe khác khi chuyên viên nghiên cứu thị trường cho biết loại xe Cadillac chỉ được khách hàng cỡ 70 tuổi trở lên mua thôi.

Nhưng chiếc xe kiểu mới này lại giống chiếc Chevrolet Cavalier. Ngay cả giám đốc cũ của GM là Pete Ester cũng đã phàn nàn rằng chiếc xe Cimarron trông rất giống Chevrolet. Nệm da và đèn tự động nhấp nháy không đủ để phân biệt chúng với chiếc J căn bản. Khách hàng đã nhận ra ngay có điều không ổn.

Ngay cả những sản phẩm hoàn hảo nhất cũng mắc phải một vài khó khăn. Hiển nhiên xe K đã giúp chúng tôi thành công, nhưng trong giai đoạn đầu nó cũng gặp phải đoạn đường đầy chông gai.

Tháng 10 năm 1980, xe bán rất ế ẩm làm chúng tôi vô cùng thất vọng. Chúng tôi muốn bán 35 ngàn chiếc trong những ngày quảng cáo đợt đầu mà rút cục chỉ được có mười ngàn.

Lại còn phải cạnh tranh giá cả với xe X của GM. Xe X — Citation Hatchback được sản xuất với giá \$6.270 nên giá xe K phải xuống còn \$5.880. Phương cách để bán thấp giá hơn GM mà vẫn sống còn là chế tạo riêng những tiện nghi khác tùy ý chọn lựa của khách hàng như máy điều hòa không khí, hộp số tự động, bọc nệm nhung và cửa sổ tự động với giá là hai ngàn đô la nữa — Và chúng tôi đã sản xuất rất nhiều xe loại này.

Đáng lẽ chúng tôi nên nghiên cứu kỹ hơn. Chúng tôi đã được biết là khách hàng thường thích loại xe căn bản với giá vào khoảng sáu ngàn đô la. Nhưng trong cơn khủng hoảng tinh thần, chúng tôi lại tuôn ra toàn xe với giá từ tám ngàn đến chín ngàn đô la.

Đây là một lỗi lầm khá đắt giá. Đáng lẽ chúng tôi nên đợi cho đến khi xe K có dấu hiệu ăn khách rồi mới giới thiệu các tiện nghi kia. Chúng tôi đã không muốn khách hàng của công ty là những người giàu có. Họ không là những khách hàng đầu tiên đến với xe K.

May là chúng tôi sớm nhận ra sai lầm và sửa chữa kịp thời. Chúng tôi biết rằng phòng triển lãm là nơi được khách hàng đến xem với sự thích thú nào đó về chiếc xe, nhưng thay vì đặt hàng, họ lại bỏ đi. Phỏng vấn những khách hàng bỏ ra về này, chúng tôi được họ trả lời: “Thường thì chúng tôi đi tìm những loại xe nào có vẻ hợp nhãn, sau đó là ngó ngay đến bảng giá.” Thế là chúng tôi cho sản xuất nhanh chóng loại xe với giá căn bản và chẳng bao lâu số bán tăng lên vùn vụt.

Một vấn đề khác xảy đến vào tháng mười hai. Lãi suất vay bỗng tăng vọt đến 18,5 phần trăm so với hai tháng trước là 13,5 phần trăm. Với tỷ lệ lãi suất cao như thế thì chẳng cứ gì xe hơi mà các mặt hàng khác cũng phải chịu ế ẩm.

Tôi thực nổi giận với chính sách thay đổi lãi suất như chong chóng của bọn nhà băng, nhưng

không có cách nào để giảm xuống. Dầu sao tôi cũng có kế hoạch đối phó. Đó là áp dụng một khoản chiết khấu linh động cho bất kỳ khách hàng nào mua xe bằng tín dụng — dựa trên lãi suất 13 phần trăm và lãi suất đương thời.

“Phải tự cứu mình trước!” Chẳng bao lâu GM và Ford cũng chạy theo kế hoạch này. Công nhân phải làm việc với năng suất cao hơn. Các nhà thầu tiếp liệu phải chờ tiền thanh toán chậm và khấu trừ giá 5 phần trăm trong suốt ba tháng đầu năm 1981. William Miller, bộ trưởng Bộ Tài chính yêu cầu ngân hàng cho chúng tôi khất nợ nửa số tiền còn lại. Con dao phá sản vẫn lơ lửng trên đầu công ty Chrysler.

Lần này ngân hàng tha số nợ 1,1 tỷ đô la bằng cách đổi lấy số cổ phần ưu tiên; Những cổ phần ưu tiên này phải chia lời nhưng trong trường hợp chúng tôi thì chẳng lời đồng nào cho đến khi chúng tôi trả hết nợ cho ngân hàng. Các tay chủ nhà băng cũng không ham gì chứng khoán của công ty Chrysler. Chỉ có những kẻ lạc quan mới dám tin rằng một khi Chrysler vượt qua được khó khăn thì đây cũng không phải là một món lời ít ỏi.

Suốt 1978, tình hình đã chẳng phát triển mà Hội đồng Bảo Chứng Tiền Vay lại đưa thêm những yêu sách khó khăn. Chúng tôi phải trả cho họ chi phí điều hành là một triệu mỗi tháng. Mẹ kiếp! Chỉ cần một tháng là họ có thể chi trả đủ cho cả năm. Sau đó là họ ăn lời mười một triệu còn lại. Nếu mà tôi có đủ vốn liếng để công ty Chrysler hoạt động thì bảo chứng tiền vay chẳng là cái cóc khô gì cả.

Dựa trên những điều khoản của hợp đồng, chính phủ còn yêu cầu chúng tôi đóng lệ phí hàng năm là 5 phần trăm, trong trường hợp có nguy cơ phá sản còn có thể bị nâng lên 6 phần trăm. Và họ đã áp dụng điều này.

Điều phiền phức thứ hai là nạn quan liêu giấy tờ. Tháng nào cũng phải gửi lên hàng đồng báo cáo thay vì chỉ cần nhắc phôn lên là xong. Dần dà điều đó cũng trở thành thói quen và cảm thấy dễ chịu.

Công bằng mà nói không phải bao giờ Hội Đồng Bảo Chứng cũng gây phiền phức. Có nhiều yêu cầu hợp lý làm công ty chúng tôi hoạt động có hiệu quả và thống nhất hơn.

Có khó mới có khôn, thực hiện cái khôn này, chúng tôi dự kiến cho một canh bạc chót, có vẻ liều lĩnh nhưng lại hợp lý: chúng tôi đề nghị hợp tác với công ty Ford.

Vấn đề đầu tiên mọi người nghĩ đến là tự ái cá nhân. Các nhà băng đều thấy rằng Henry có đường lối khác với Chrysler, thật khó mà có chuyện hợp tác được.

Tôi giải thích: “Henry tuyên bố sẽ tránh đường cho tôi đi. Còn tôi chỉ muốn tiếp tục công việc trong vòng mười hai tháng để giải quyết vụ này cho ổn. Sau đó tôi cũng rút lui. Sự hợp tác giữa

hai công ty có ý nghĩa lớn lao hơn hai cá nhân chúng tôi.”

Một vấn đề quan trọng khác là sự hợp tác này vi phạm điều luật chống thành lập các liên minh doanh nghiệp (trust). Vì thế cần phải tham khảo ý kiến của Pete Rodino và một số viên chức trong Hội Đồng Tư Pháp. Trong trường hợp khó khăn, luật pháp có thể nới tay một chút. Dầu sao luật pháp là chỗ có thể luồn lách qua được.

Năm 1980 quả là một tai họa, Chrysler lỗ 1,7 tỷ đô la, Ford cũng lỗ khoảng 1,5 tỷ đô la. Vì thế chỉ có hợp tác là con đường dẫn đến sống còn.

Tôi yêu cầu Tom Denomme phác thảo ngay một hợp đồng trong vòng ba tuần lễ. Theo hợp đồng này Ford sẽ chiếm được ưu thế hơn vì công ty của họ vừa lớn vừa mạnh vốn hơn. Tôi và Tom đều đã làm việc cho hãng Ford nhiều năm nên nắm vững chỗ mạnh yếu của mỗi Công ty. Chỗ ưu khuyết điểm của mỗi công ty có thể bổ sung cho nhau.

Nếu việc hợp tác thành công, lợi ích cho Chrysler là điều hiển nhiên, có thể tóm gọn trong hai chữ: tồn tại.

Còn đối với Ford thì họ được lợi gì? Trước đây Ford là một công ty lớn ngay cả trên thị trường Âu châu. Nhưng ở Mỹ, thị trường của Ford đang bị thu hẹp lại. Sau cơn khủng hoảng dầu hỏa lần thứ hai, Ford bị các xe nhập cảng lấn lướt. Ngoài loại xe con Escort Lynx họ không sản xuất loại xe nhỏ nào khác.

Ford lại còn phải đầu tư cả tỷ đô la trong việc sản xuất chế tạo xe Tempo và Topaz, một loại xe rộng rãi tương tự như xe K. Nếu hợp tác Chrysler có thể trao đổi phụ tùng với xe Omni và Horizon. Theo kế hoạch này, Ford chịu trách nhiệm sản xuất xe du lịch cỡ lớn và xe tải còn Chrysler chịu trách nhiệm sản xuất xe van.

Đối với Ford, đây là con đường nhanh nhất, dễ nhất để chiếm lại vị trí hàng nhì trên thị trường xe. Chỉ cần đặt xuống một chữ ký là họ có thể nuốt chửng GM trong việc bán xe tải và chiếm vị trí số một trên thị trường Canada và Mexico. Còn ở trong nước, cổ phần của Ford sẽ tăng vọt từ 17 tới 27 phần trăm.

Nếu hợp tác với Chrysler, Ford sẽ chiếm tỷ lệ mua bán xe so với GM là 75 phần trăm. Sau đó là một cuộc đua thực sự. Alfred Sloan đang ở dưới mồ ắt cũng phải bật dậy vì công ty mới này có đến bốn xí nghiệp để chơi lại với năm xí nghiệp trong công ty GM của ông ta. Quả là điều ngoạn mục khi có hai công ty ngang ngửa cạnh tranh với nhau. Tất cả các chủ nhà băng và luật sư đều quan tâm đến chuyện này vì đây là sự thử thách lớn nhất trong lịch sử kỹ nghệ Hoa Kỳ.

Ngược lại, nếu Ford và Chrysler không hợp tác thì các cổ phần của Ford chỉ tăng giá chút đỉnh. Trong trường hợp này thì cả Ford và Chrysler sẽ bị GM và các hãng ngoại quốc nuốt chửng.

Chúng tôi soạn thảo một bản đối chiếu nháp. Mọi kế hoạch hoạt động đều sẵn sàng, việc hợp tác hứa hẹn mỗi năm sẽ lời thêm khoảng một tỷ đô la.

Salomon Brothers, một trong số ngân hàng đầu tư vào, nghĩ rằng đây là một kế hoạch có thể thực hiện. Jim Wolfensohn, tổng giám đốc của công ty Chrysler hẹn gặp Goldman Sachs, đại diện của Ford. Nhằm vững được tình hình của hai công ty, Salomon Brothers hoạch định đường lối sao cho có lợi nhất cho cả đôi bên để tạo điều kiện dễ dàng cho việc hợp tác.

Sachs rất tán đồng phương pháp này, trình bày ngay với ban lãnh đạo của Ford.

Bất ngờ mọi việc đâm ra đổ bể. Philip Caldwell, chủ tịch công ty Ford ra tay trước trên báo: "Chrysler đề nghị hợp tác, nhưng công ty Ford đâu phải đồ ngu!" Caldwell chỉ tuyên bố cả hãng đã hội họp, đồng lòng không hợp tác mà không nói thêm một lý do cụ thể nào.

Họ đã có một quyết định sai lầm khi trả lời trong vòng hai mươi bốn tiếng đồng hồ thay vì phải cân nhắc kỹ trong hai mươi bốn ngày. Theo tôi nghĩ, hãng Ford bác bỏ ngay đề nghị hợp tác bởi Chrysler có nhiều chuyên viên giỏi đã từng làm việc cho Ford, như thế họ có thể bị chơi ép. Thực ra, họ đã bỏ qua một cơ hội ngàn vàng.

Nếu việc hợp tác thành công nền kỹ nghệ xe hơi của Hoa Kỳ sẽ có nhiều thay đổi. Ngay sau khi hợp tác sẽ không còn sự trùng lặp trong sản xuất giữa hai công ty. Chúng tôi sẽ tiết kiệm được từ ba tới bốn tỷ đô la đầu tư. Giá thành xe sẽ hạ và số bán sẽ tăng đáng kể.

Đây là một bài toán đúng, cho đến bây giờ có lẽ vẫn đúng, dù Chrysler bây giờ đã vững mạnh. Nếu cứ tiếp tục kinh doanh như hiện nay cho tới năm 2.000 có lẽ chỉ còn hai đối thủ là GM và Nhật Bản. Việc hợp tác giữa Ford và Chrysler sẽ là một biến cố vĩ đại duy nhất để củng cố nền kỹ nghệ xe hơi Hoa Kỳ trong việc đối địch với các công ty Nhật Bản.

Dĩ nhiên là nó còn phụ thuộc vào tầm nhìn của các nhà lãnh đạo. Công ty Ford vẫn tự hào về thời đại hoàng kim của mình, trong khi họ ở một tình thế trên đe dưới búa; sản xuất xe dư lịch nhỏ thì không thể địch lại Nhật Bản, còn sản xuất xe đắt tiền sang trọng thì không thể qua mặt GM. Ford chỉ là một miếng thịt kẹp trong khúc bánh mì, bị hai hãng kia nuốt chửng.

Dù không hợp tác với Ford, tôi hy vọng tình hình công ty sẽ sáng sủa vào năm 89. Điều đáng lo ngại là lãi suất vay quá cao và đứng trước sự suy thoái của nền kinh tế.

Đến lúc này bất cứ nhà thầu tiếp liệu nào cũng có thể làm cho chúng tôi phá sản. Thanh toán cho họ mất 800 triệu đô la mỗi tháng. Chỉ còn cách xin hoãn thanh toán. Điều này có khi còn tệ hại hơn vì trước nay chúng tôi vốn rất sòng phẳng. Bây giờ chỉ cần mất niềm tin là họ có thể chạy theo lợi riêng ngay. Hai công ty tiếp liệu đã thực sự ngưng chờ hàng. Thế là phân xưởng ở Jefferson buộc phải đóng cửa. Phải năn nỉ họ kéo dài thời hạn thanh toán từ 20 đến 30 ngày.

Chỉ có hãng vỏ xe Goodyear và hãng thép National luôn luôn kề vai sát cánh với Chrysler, tôi sẽ nhớ các bạn suốt đời. Lúc đó, muốn rút tiền ở nhà băng phải mất ít nhất 60 ngày. Bây giờ không hỏi họ cũng dúm vào tay. Đây là trò thường tình của cuộc đời, ba mươi năm trước đây cha tôi đã dạy tôi điều này. Lúc ấy tôi lại chẳng buồn nghe.

Khi tôi cười tôi càng cảm thấy đau đớn hơn. Đến tháng 11 năm 1981, tình hình có vẻ sáng sủa lên.

XXIII. NGƯỜI CỦA CÔNG CHÚNG

Giữa năm 1983, khi công ty đã hoạt động vững vàng, thiên hạ bắt đầu đồn nhau tôi sắp tranh cử tổng thống. Có lẽ những lời đồn đại này bắt nguồn từ việc tôi có mặt trên những chương trình quảng cáo cho hãng Chrysler. Nhiều người lầm tưởng tôi là một tài tử thật buồn cười. Ai cũng đều biết một diễn viên khó lòng có đủ năng lực để trở thành tổng thống.

Trong tất cả các cuộc họp ở Quốc Hội, những đơn từ để xin quảng cáo đều do tôi chịu trách nhiệm. Những đợt quảng cáo này có tác động mạnh mẽ đến quần chúng nên bộ phận quảng cáo quyết định đưa tôi lên những mục quảng cáo trên truyền hình.

Leo-Arthur Kelmenson, giám đốc hãng quảng cáo Kenyon & Eckhardt và cũng là bạn tôi, bảo rằng: “Coi chừng đây là một tính toán sai lầm. Nếu là anh, tôi sẽ từ chối.” Anh cho rằng lý do duy nhất để tôi xuất hiện trên tivi là tăng uy tín cho hãng Chrysler. Tuy nhiên tôi vẫn còn quá mới đối với Chrysler và còn lạ nước lạ cái. Uy tín là điều phải thận trọng giữ gìn.

Hãng quảng cáo Kenyon & Eckhardt đã tạo cơ hội tốt cho tôi xuất hiện trên tivi. Một năm đã qua với nhiều diễn biến. Tôi vốn trở thành nhân vật nổi tiếng qua các kỳ họp của Quốc Hội, sau đó những tin tức về Chrysler không ngừng xuất hiện trên mặt báo.

Trong một cuộc họp chiến lược tại High Park, bộ phận quảng cáo trình bày thẳng thừng: “Ai cũng nghĩ Chrysler sắp sửa phá sản, nhưng một số ít khẳng định là không. Người đáng tin cậy nhất bây giờ là ông. Thứ nhất là ông rất nổi tiếng, thứ hai mọi người nghĩ ông sẽ lao vào công việc ngay sau khi quảng cáo.”

Chuyện quảng cáo đã chiếm hết phần lớn thì giờ của tôi. Tôi có cảm tưởng đây là công việc nhàm chán nhất đời. Giống như một người nhìn cỏ và muốn nó mọc cho nhanh. Muốn xuất hiện 60 giây trên truyền hình, tôi phải chuẩn bị từ tám đến mười tiếng. Mỗi ngày để có mặt quảng cáo tôi phải xếp bao nhiêu việc quan trọng khác. Cùng lúc tôi vừa là diễn viên vừa là nhà sản xuất xe hơi!

Thật là một thử thách ghê gớm đối với một giám đốc công ty. Nhiều khi tôi có cảm giác sự xuất hiện lù lù của tôi trên ti vi là một hành động tuyệt vọng cuối cùng nhằm vực Chrysler dậy.

Trong nhiều năm, các sản phẩm nổi tiếng luôn được đưa lên ti vi, ở Chrysler chúng tôi thương mại các tài tử Garagiola và Ricardo Montalban để lăng xê mặt hàng.

Bên cạnh việc tăng uy tín cho công ty, việc xuất hiện của giám đốc trong chương trình quảng

cáo còn có thêm một tác động chẳng hay ho gì. Nếu quảng cáo thất bại thì ngược lại công việc sẽ khó khăn thêm.

Một hôm, khi tôi đang trên máy bay cùng với John Morrissey, người đứng đầu quảng cáo ở Detroit, ông chán nản nói với tôi: “Chúng ta phải cho công chúng thấy rằng đây là một công ty mới, khác hẳn đám Chrysler cũ. Chỉ có cách làm khác hẳn và mới mẻ mới tạo được niềm tin cho công chúng.”

Một điều gây ấn tượng mạnh là tôi quảng cáo không cần thù lao. Có khi tôi phải thực hiện 108 lần trong vòng mười tiếng mà chỉ ăn một ít bánh mì và uống cà phê.

Thường thì tôi chỉ phát biểu vài câu dữ dội ở cuối chương trình như: “Tôi không muốn thuyết phục các bạn mua xe, tôi chỉ muốn các bạn so sánh,” hoặc: “Nếu bạn bỏ qua xe của Chrysler thì thật là điều đáng tiếc cho cả hai chúng ta.” Một trong những màn gây ấn tượng nhất là tôi chỉ vào ống kính thu hình và phát biểu: “Nếu bạn có thể tìm thấy xe nào tốt hơn xe Chrysler thì mua ngay chiếc đó đi!”

Câu nói này đã được nhiều người truyền miệng và có một tác động mạnh mẽ. Sau đó tôi đã nhận được hàng loạt thư từ, có bức viết: “Chúng tôi đã đi xem thử, phải công nhận không có xe nào tốt như xe Chrysler.” Hoặc có bức ngược lại: “Nghe theo lời khuyên của ông, chúng tôi đã tìm được xe khác tốt hơn. Xin cảm ơn ông!” Quả thật trò quảng cáo của tôi vừa hiệu quả vừa mang tính khôi hài. Vô tình tôi đã làm điều trùng lặp với một quảng cáo ở Dallas: “Nếu bạn tìm thấy chai rượu nào ngon hơn Bourbon, thì uống ngay đi.”

Công ty đã tỏ ra dè dặt suốt một thời gian dài. Trong doanh nghiệp chỉ có hai con đường: một là hòa nhập với các công ty khác và sống trong hòa bình. Hai là chơi trội và giành lấy phần ưu tiên. Chúng tôi chọn cách thứ hai.

Trong các chương trình quảng cáo trên TV và trên báo chí, chúng tôi phải đánh vào tính dè dặt và hoài nghi của khách hàng. Rõ ràng dân Mỹ rất nghi ngờ về sự kém phẩm chất của xe hơi Hoa Kỳ. Hầu hết công chúng đều cho rằng xe Nhật và Đức luôn luôn tốt hơn xe sản xuất tại Detroit.

Chúng tôi phải chứng minh cho họ thấy quan niệm như thế thật là sai lầm, và chúng tôi sẵn sàng tặng \$50 đô la cho khách tiêu thụ nào so sánh xe chúng tôi với xe của bất cứ hãng nào khác, cho dù sau đó họ không mua xe.

Thực sự, chúng tôi muốn khách hàng tự mình quyết định. Nếu muốn mua xe, khách hàng sẽ được nài nỉ xem qua xe của hãng chúng tôi, được thuyết phục về những hữu ích của xe một cách nồng nhiệt. Một khi họ bị lôi cuốn vào phòng trưng bày thì số lượng hàng bán sẽ tăng ngay. Điều này đã xảy ra.

Người ta không thể làm một công việc quảng cáo mãi được. Tôi đã bắt đầu cảm thấy mệt mỏi và công chúng cũng vậy. Tôi không muốn để mất uy tín của mình. Tôi muốn dừng lại trước khi mọi người phát biểu về sự xuất hiện thường xuyên của tôi: “Ô, lại cái thằng cha đó nữa kìa!”

Tuy thế, Keriyon và Eckhardt lại cố nài giữ tôi. Họ còn muốn phát hình tôi kèm với một số danh từ nào đó để khán giả thấy mục quảng cáo vừa vui, vừa hấp dẫn!

Việc quảng cáo đã ảnh hưởng không ít đến đời sống cá nhân của tôi. Chỉ cần qua một vài khu phố, tôi bị năm, sáu kẻ chặn lại hỏi chuyện, hoặc bảy, tám người kêu réo lên. Lúc đầu thì còn vui vẻ lắm, nhưng dần dà nó trở thành một trò đùa khó chịu. Trong một buổi xem ti vi tại Detroit, một nhà báo đã nói rằng Iacocca nổi tiếng là nhờ quảng cáo chứ hoàn toàn chẳng có tài cán gì!

Tôi đồng ý với điều này. Một người có thể nổi tiếng chẳng qua là do được nhiều người biết đến chứ chẳng phải do tài cán gì ráo!

Đôi khi, tôi lại thấy cũng khá thích thú với danh tiếng. Có lần, khi tôi đang đứng chờ thang máy ở Watdorf, một thiếu phụ đến trước mặt tôi: “Chào ông Iacocca, chúng tôi rất hãnh diện về ông. Ông là một người Mỹ thực sự.” Sau đó bắt tay tôi đầy vẻ thân mật. Sự thích thú này không thường xảy ra.

Dù bạn có tin hay không, tôi là một người yêu thích đời sống riêng tư. Hai năm trước, tôi cảm thấy khó khăn khi được mời làm chủ tọa trong buổi tiệc nhân ngày tưởng niệm Columbus ở New York. Đó là một niềm vinh dự lớn lao, nhưng tôi lại cảm thấy lo lắng khi phải đứng trước hàng triệu con người.

Người ta nhận ra tôi nhờ những điều tôi đã làm, nhưng tôi tự nhắc nhở rằng danh tiếng của tôi không gắn liền với thành công của tôi. Có phải tôi nổi tiếng nhờ chiếc Mustang? Hay do làm ăn khấm khá với hãng Ford? Hoặc đưa Chrysler qua cơn hoạn nạn? Thật khó mà ghi nhận, nhưng tôi cảm thấy mình sẽ được nhớ tới chẳng qua chỉ vì những chương trình quảng cáo TV.

Hai mươi năm trước, tôi được biết là chương trình TV chiếm trung bình 42,7 giờ một tuần ở nhà một người Mỹ. Từ đó trở đi tôi khiếp sợ trước quyền lực của ti vi. Nhưng tôi vẫn chưa có kinh nghiệm bản thân. Khi tôi xuất hiện trên màn ảnh, vô số những cặp mắt của các chuyên viên về mắt kính đã nghiên cứu mắt kính của tôi và kết luận: “Made in France.” Họ chẳng biết điều đó là thiếu tế nhị với một người quảng cáo chào hàng cho những sản phẩm “Made in America.” Đã thế, có đến ba nha sĩ viết thư cho tôi về hàm răng giả của tôi! Thật là xúc phạm. Tôi đã trả lời ngay là tôi chẳng hề có một hàm răng giả nào hết. Họ than phiền vì chưa bao giờ nhìn thấy được hàm răng của tôi ngay cả khi tôi cười, nên họ nghĩ ra cách chữa bệnh “thẩm

mỹ” hay ho đó. Tôi sẵn sàng làm mọi thứ để bán chạy xe, nhưng đùa như vậy thì thật quá quắt. Chỉ cần tôi xuất hiện với một chiếc xì gà trên tay là báo chí đồn rầm lên tôi hút từ mười hai đến một trăm chiếc một ngày, trong khi đôi với tôi ba chiếc một ngày cũng là điều khủng khiếp!

Cũng vì cái trò quảng cáo này mà có tin đồn là tôi đang tranh cử tổng thống. Tin đồn này thật sự bắt nguồn từ trang đầu báo *Wall Street* tháng sáu năm 1982: “Lee Iacocca, một người nổi tiếng khắp vùng Detroit, khao khát một chỗ đứng trong chính phủ. Điều đó không có nghĩa là ông sẽ chấp nhận bất cứ chức vụ nào, mà phải là một ghế xứng đáng với một con người lỗi lạc như ông.” Lee Iacocca, chủ tịch công ty Chrysler mong muốn trở thành lãnh tụ của đất nước. Đã có một ngôi sao Hollywood trở thành tổng thống, thì tại sao bây giờ lại không thể là một nhà kinh doanh xe ở Detroit?

Nghe qua thì cũng có vẻ hợp lý, Iacocca đã diễn thuyết nhiều lần, ông ta đã quảng cáo thương mại, đóng góp vào việc bảo vệ Nữ thần Tự do. Ông là một nhân vật có máu mặt trong ngành kỹ nghệ xe hơi. Đương nhiên ông là một người có bản lĩnh. Vậy thì chắc chắn ông ta sẽ tranh cử ghế tổng thống."

Sau đó vài tháng, lại còn có một câu chuyện trên báo Time về những nhân vật có thể tranh cử tổng thống vào năm 1984 — họ lại nhắc đến tên tôi. Tờ báo nói rằng tôi có thể tranh cử tổng thống vì tôi có một bộ mặt “diễn cảm.”

Tôi nhớ lại năm 1962, lần đầu tiên gặp Henry Luce tại Detroit. Với tư cách là phó giám đốc công ty Ford, ông ta nhìn tôi rồi nói: “À, thật là một khuôn mặt diễn cảm.”

Vài phút sau, một người bạn của ông ta nói nhỏ với tôi: “Ông ấy sẽ đưa anh lên báo, ông ấy rất thích những khuôn mặt diễn cảm ”

Hai mươi năm sau, hồn ma của Luce như ám ảnh đầu đây. Điều này càng làm cho tôi khá đau lòng. Có phải đây là cách chúng ta chọn lựa một nhà lãnh đạo không?

Thiên hạ tranh cử tổng thống với vô số lý do. Có một lần tôi hỏi Jimmy Carter tại sao ông lại muốn làm tổng thống, ông trả lời: “Khi tôi là thống đốc tiểu bang Georgia tôi đã gặp nhiều nhân vật tranh cử tổng thống và tôi nhận thấy họ chẳng có tài cán gì mấy.” Tôi biết được ông ta đã nghĩ gì trong đầu.

Còn tranh cử tổng thống? Thật là một ảo tưởng. Tôi thừa biết một kẻ muốn tranh cử tổng thống phải làm như thế nào: làm việc mười lăm giờ một ngày, tiệc tùng sáng, trưa, chiều, tối, bắt tay thăm hỏi... không bao giờ hết. Chịu đựng ngần ấy thứ cũng đủ chết.

Suốt bốn mươi năm tôi đã tham dự không biết bao nhiêu cuộc họp, cộng không biết bao nhiêu ly cocktail đến nỗi tay tôi bị cong khớp. Tôi có cảm giác như tôi đã đi xem tất cả các nhà máy

trên thế giới.

Thực sự mà nói là tôi đã quá mệt mỏi. Tôi kiệt sức. Tôi đã già cỗi trong suốt mấy năm làm việc cho Chrysler. Nếu tôi được trả lại mười tuổi, có thể tôi cũng chùn bước, chán chường. Qua cuộc chiến với Ford, sự chịu đựng khủng hoảng cho công ty Chrysler, và nhất là cái chất của người vợ thân yêu, đã làm tôi sụp sụp nhiều.

Tôi chẳng thích gì bầu không khí của chính trường. Tôi sinh ra không phải để làm một nhà ngoại giao, tôi không thể tưởng tượng được cảnh ngồi chờ tám năm để thông qua đạo luật về năng lượng.

Tôi là một người ưa nói thẳng, nói thật nên khó lòng trở thành một vị chính khách. Khi kẻ nào nói một điều phi lý là tôi đuổi cổ hắn đi ngay. Tôi nghĩ rằng công việc của một tổng thống không chấp nhận một cá tính như vậy.

Kể từ khi có bài báo trên tờ Wall Street năm 1982, tôi đã mất khá nhiều thời gian để chứng minh rằng tôi không hề có ý định tranh cử tổng thống. Nhưng thực là vô ích vì ngay cả những ứng cử viên thực sự cũng nói như thế.

Cho đến cuối năm 1983, tôi ký hợp đồng ba năm với hãng Chrysler. Thế là chấm dứt những tham vọng chính trị mà tôi bị gán ghép.

Dù chưa bao giờ là một ứng cử viên, tôi cũng học hỏi được khá nhiều qua những bài diễn thuyết của tổng thống. Một hôm, sau khi mọi công việc đã xong, tôi nói chuyện với một nhân viên chuyên quảng cáo. Anh ta cho tôi biết một vài chuyện vui vui: “Tôi hiểu tại sao mọi người cứ cho ông là ứng cử viên tổng thống. Điều này cũng dễ hiểu thôi. Họ chẳng biết tin vào ai khác nữa. Ông đã nói chuyện và cho mọi người thấy rằng ông đại diện cho cái gì và ông đang theo đuổi mục đích gì? Ông không tuyên bố bậy bạ, mà quần chúng Mỹ thì phải nghe nhiều điều lếu láo lắm rồi.”

Có một điều tôi có thể cho mọi người thấy rằng tôi là một nhà quản lý có tài. Tôi có thể quản lý một cơ sở lớn và đó là sở trường của tôi. Tôi biết sử dụng người và có kinh nghiệm quản lý các cơ sở làm ăn.

Mọi người đang khao khát mong chờ một nhà lãnh đạo. Tôi không tin rằng chúng ta đang sống trong một thời đại thiếu anh hùng. Chẳng qua là từ thời Eisenhower chúng ta chưa tìm được một nhà lãnh đạo đáng kể: Kennedy bị ám sát, Johnson đưa đất nước vào chiến tranh, Nixon làm cho chúng ta xấu hổ, Ford là một tổng thống được chỉ định, Carter là một người không có đường lối, Reagan thì lại thuộc vào dĩ vãng.

Hiển nhiên chúng ta đang mong chờ một nhà lãnh đạo có tài, mà tôi rất hãnh diện khi mọi

người nghĩ rằng người đó có thể là tôi. Điều này đã đem lại cho tôi một sự thỏa mãn không cần thiết.

XXIV. VINH QUANG NGỌT NGÀO CAY ĐẮNG

Năm 1982, khi vượt qua bao nhiêu gian khổ thì vận may bắt đầu đến.

Cách đây ba năm, công ty Chrysler cần phải bán đổ bán tháo cả 2,3 triệu xe hơi lẫn xe tải chỉ cốt lấy lại vốn. Chẳng may chỉ bán được có một triệu xe. Nhưng nay, nhờ nỗ lực của mọi người, chúng tôi đã giảm số xe bán lấy vốn xuống còn 1,1 triệu.

Bây giờ, khi nền kinh tế bắt đầu phục hồi thì việc buôn bán xe cũng trở nên phát đạt. Đến cuối năm 82, chúng tôi kiếm được một số lời kha khá.

Năm 1983, chúng tôi thu được một số lời lên đến 925 triệu đô la — lớn nhất trong lịch sử Chrysler. Lúc tuyên bố đảm bảo việc trả nợ, chúng tôi hứa hẹn rất nhiều: hiện đại hóa các nhà máy, áp dụng các kỹ thuật mới nhất, duy trì công ăn việc làm cho nửa triệu công nhân, và đưa ra những sản phẩm hấp dẫn. Trong ba năm những lời hứa này đã được thực hiện tốt đẹp.

Đầu năm 83, Chrysler phát hành đợt cổ phần đầu tiên trong năm. Dự kiến là 12 triệu nhưng cuối cùng lại phát hành gấp đôi do nhu cầu quá lớn. Người mua phải sắp hàng chờ đợi. Toàn bộ 20 triệu đô la cổ phiếu đã bán hết trong vòng một giờ. Cộng với 432 triệu đô la trên thị trường, đây là đợt phát hành cổ phiếu lớn thứ ba trong lịch sử nước Mỹ.

Một khi bạn phát hành thêm cổ phiếu có lãi suất bất định, bạn sẽ làm giảm giá trị những cổ phiếu đã phát hành. Nhưng chuyện xảy ra ngược lại ở Chrysler, lúc đầu cổ phiếu của Chrysler được bán với giá trên 16 đô la, chỉ trong vòng vài tuần đã tăng vọt lên 25 đô la và chẳng bao lâu lên tới 35 đô la.

Sau khi bán cổ phiếu, chúng tôi trả được 400 triệu đô la — một phần ba số nợ được bảo chứng. Đây là kỳ trả nợ lớn nhất — lãi suất đến 15,9 phần trăm.

Vài tuần sau chúng tôi thực hiện một điều quan trọng: trả toàn bộ số nợ đúng bảy năm trước hạn định, ở Chrysler không phải ai cũng cho rằng đây là một quyết định khôn ngoan. Dù sao thì bạn cũng phải chắc chắn trong hai năm tới có khả năng trả số tiền mặt to đến thế không?

Nhưng bây giờ chúng tôi rất vững tin ở tương lai của mình. Ngoài ra tôi còn quyết định trút gánh nặng trên lưng càng sớm càng tốt.

Ở câu lạc bộ báo chí quốc gia, tôi tuyên bố trả nợ. Hôm ấy là ngày 13 tháng sáu năm 1983, thật

là một sự trùng hợp kỳ lạ, vừa đúng năm năm kể từ ngày Henry Ford cho tôi thôi việc.

Tôi nói: “Hôm nay thật đúng là ngày đền bù cho ba năm khổ khổ vừa qua. Ở Chrysler chúng tôi vay tiền theo cung cách cũ và hoàn trả sớm.”

Do lẽ lỗi làm việc quan liêu nên chính phủ không thể nhận lại số nợ ngay hôm ấy được và phải mất hơn một tháng mới giải quyết được vấn đề.

Cơn bão cực đã qua, giờ là lúc có thể nghĩ đến việc nghỉ ngơi giải trí.

Từ khi Detroit ngưng sản xuất xe mui trần cách đây khoảng mười năm tôi thực sự không còn thấy chúng nữa. Loại xe mui trần cuối cùng là chiếc Cadillac El Dorado được sản xuất năm 1976, của Chrysler là Barracuda, sản xuất năm 1971.

Dân chúng tưởng rằng xe mui trần bị chính phủ cấm. Thực sự không phải như thế, mà chính máy điều hòa không khí và cassette âm thanh nổi đã giết chết xe mui trần.

Năm 1982, công việc làm ăn phát đạt, tôi quyết định sản xuất lại xe mui trần, chủ yếu dùng để đi chơi. Khi tuyên bố xe mui trần LeBaron đã được xuất xưởng, mọi người lại đặt tiền cọc. Chiếc đầu tiên chúng tôi bán cho nữ tài tử Brooke Shields để quảng cáo. Chúng tôi đã bán được 23 ngàn chiếc thay vì ba ngàn chiếc như dự tính.

Năm 1984 chúng tôi sản xuất một loại xe mới vừa để đi chơi vừa có ích lợi thiết thực. Đó là chiếc mini van T115. Xe chở được bảy người mà chỉ tốn khoảng một gallon cho ba mươi miles.

Loại xe mini van thật ra đầu tiên do hãng Ford khai sinh. Sau cơn khủng hoảng của OPEC, khi làm việc ở Fiesta, tôi và Hal Sperlich vạch ra một dự án là Mini Max. Chúng tôi nghĩ ra một loại xe tải nhỏ, bề ngoài coi chắc chắn, phía trong rộng rãi. Chúng tôi làm thử một chiếc mẫu và chúng tôi rất thích nó. Sau đó, chúng tôi phải bỏ ra 500 ngàn đô để nghiên cứu. Khi tiến hành công việc, chúng tôi rút được ba điều. Thứ nhất, bậc thang lên xe phải thấp để phụ nữ dễ bước lên vì đa số đều mặc váy. Thứ hai, xe không được quá cao để ra vào ga-ra dễ dàng. Thứ ba, phải có một khoảng 0,6 mét trước máy để cách vật cản trong trường hợp xảy ra tai nạn.

Tôi đưa đề nghị này cho Henry Ford, ông ta từ chối ngay lập tức. Nếu bạn không phải là nhà sản xuất số một trên thị trường thì bạn phải luôn luôn đổi mới. Do đó tôi đã thực hiện chiếc xe mini van này và đã giành lấy khách hàng trong tay Ford. Tạp chí CORMOISSEUR chọn nó là chiếc xe hơi đẹp nhất và nhiều tạp chí khác đăng ảnh của nó trước khi nó được xuất xưởng.

Lại còn vấn đề các giấy chứng nhận nợ 14,4 triệu đô la mà chúng tôi đã phát hành cho Hội Đồng Bảo Chứng Tiền Vay, ngay trước khi chúng tôi nhận được 500 triệu tiền vay có bảo chứng. Những giấy chứng nhận này cho phép người chủ nó có thể mua 14,4 triệu đô la cổ phần của hãng Chrysler với giá 13 đô la. Hiện nay, giá cổ phần của chúng tôi là 30 đô. Chính phủ

quả là đang ngồi mát ăn bát vàng. Họ có quyền sử dụng những giấy chứng nhận này cho đến năm 1990, thời điểm chúng tôi phải trả nợ.

Những giấy chứng nhận vay nợ như thanh kiếm treo trên đầu chúng tôi. Trong bảy năm tới, bất kỳ lúc nào họ (hay bất kỳ ai cầm giầy chứng nhận này) đều có thể yêu cầu chúng tôi phát hành 14,4 triệu đô la cổ phần với giá rẻ mạt. Thấy được điều này, chúng tôi chuẩn bị trả cho hết nợ. Chúng tôi vay 1,2 tỷ đô la trong mười năm nhưng đến năm thứ ba, chúng tôi đã lo hoàn trả. Chỉ trong vòng ba năm chúng tôi phải trả 404 triệu đô la tiền lãi, 33 triệu đô la cho phí tổn hành chánh của chính phủ liên bang và 67 triệu cho các luật sư và ngân hàng đầu tư.

Theo giá lên xuống của các cổ phần, các giấy nợ có thể trị giá lên đến 300 triệu đô la. Cùng với các chi phí và tiền lãi, chính phủ và những chủ nợ được hưởng cả thảy một lãi suất tương đương 24 phần trăm mỗi năm. Chính phủ không bao giờ bỏ tiền vào một canh bạc đen nào. Mỗi một đô la đều phải thế chấp.

Điều quan trọng là không phải nhờ may mắn mà chúng tôi khôi phục lại được công ty. Chúng tôi đã hy sinh quá nhiều. Nếu chính phủ vớ được một món lời béo bở trên những giấy nợ, thì họ sẽ nên được tấm gương gì cho các công nhân đã làm việc cực nhọc?

Do đó chúng tôi nhã nhận yêu cầu chính phủ giao lại cho chúng tôi các giấy nợ! Và kết quả là báo chí đã chửi rầm lên: “Thật là trơ trẽn! Không còn lời lẽ nào dành cho Chrysler nữa.”

Không phải chỉ báo chí, mà mọi người đều cho rằng chúng tôi tham lam. Chúng tôi là những người anh hùng vì đã trả được nợ sớm hơn bảy năm, nhưng dưới mắt họ chúng tôi là những tên bòn rút. Đó là một kinh nghiệm đau đớn.

Chúng tôi nhanh chóng rút lui. Theo thỏa thuận, chúng tôi đề nghị đưa tiền cho Hội Đồng Bảo Chứng Tiền Vay 120 triệu đô la để đổi lấy giấy nợ. Không thể được. Chúng tôi nâng lên 187 triệu rồi 250 triệu đô la. Cuối cùng chúng tôi đã phải trả với một giá cắt cổ là 311 triệu đô la.

Suốt những năm tháng làm việc ở Ford và sau đó ở Chrysler, Mary, vợ tôi, người say mê và cố động viên của tôi lúc nào cũng ở bên cạnh. Nhưng Mary bị bệnh tiểu đường, điều này đã dẫn đến những khó khăn trong gia đình. Cả hai con gái tôi khi sinh ra đều phải mổ. Mary cũng đã ba lần xảy thai. Căn bệnh của nàng cần tránh sự căng thẳng. Rủi thay, nghề nghiệp của tôi không sao tránh được.

Mary lên cơn đau tim lần thứ nhất năm 1978, ngay sau khi tôi bị sa thải khỏi Ford. Cơn bệnh dai dẳng đã làm sức khỏe nàng càng ngày càng thảm hại.

Tháng giêng năm 1980, Mary ở Florida trong khi tôi đang dự tiệc với các nghị sĩ vận động cho đạo luật Bảo Chứng Tiền Vay. Giữa lúc ăn uống, tôi nhận được một cú điện thoại từ Florida cho

biết Mary lại lên cơn đau tim.

Những ai mắc bệnh tiểu đường hoặc sống với người mắc bệnh này đều nhận ra những triệu chứng của nó. Căn bệnh của Mary rất trầm trọng, tuyến tụy chỉ hoạt động trong thời gian ngắn. Nàng kiêng ăn rất chặt chẽ, song những mũi thuốc insulin mỗi ngày hai lần thường gây ra cú sốc lúc nửa đêm. Tê cứng người, đổ mồ hôi lạnh, cấp cứu là chuyện thường xảy ra.

Mỗi khi đi xa, tôi thường gọi điện cho Mary mỗi ngày đôi ba lần. Những đêm vắng nhà, tôi thường nhờ người khác túc trực bên nàng. Hai đứa con tôi rất thương yêu và ngoan ngoãn chăm sóc mẹ như hai thiên thần.

Mùa xuân năm 1983, Mary trở bệnh nặng. Ngày 15 tháng năm nàng qua đời giữa lúc 55 tuổi và hãy còn rất đẹp.

Tôi mãi mãi nuối tiếc rằng nàng không còn sống để nhìn thấy số nợ được thanh toán hai tháng sau, điều mà chắc nàng sẽ vô cùng sung sướng.

Những năm cuối cùng nàng không được thanh thản. Mary hiểu tôi phải chịu đựng nhiều với Henry Ford. Sau cuộc thanh tra năm 1975, nàng muốn tôi kiện ông ta nếu thấy cần thiết. Trong hai năm cuối ở Ford, tôi tránh không cho Mary và các con biết những gì đang diễn ra tại văn phòng. Khi bị sa thải tôi thấy buồn cho vợ hơn là cho chính bản thân mình.

Sau khi nghỉ việc, Mary vẫn là nguồn sức mạnh trong đời tôi. Biết tôi vẫn còn thiết tha với kinh doanh xe hơi, nàng khuyến khích tôi hợp tác với Chrysler nếu muốn. Nàng nói: “Chúa đã an bài như vậy. Biết đâu bị đuổi khỏi Ford lại là điều may mắn cho anh?”

Nhưng sau những tháng đầu tiên của tôi ở Chrysler, bầu trời của chúng tôi lại bắt đầu sụp đổ. Xăng là máu của kỹ nghệ xe hơi mà lãi suất là dưỡng khí. Vậy mà năm 1979, Iran lại bị khủng hoảng; lãi suất lại tăng lên. Nếu hai sự kiện này xảy ra sớm hơn một năm, có lẽ tôi đã không về Chrysler.

Tôi không muốn bỏ cuộc, nhưng có lẽ hoàn cảnh đã đánh bại khả năng của chúng tôi. Đã có lúc Mary giục tôi bỏ việc, nàng nói: “Em yêu anh, và biết anh có thể làm được những gì anh đã quyết. Nhưng núi thì thẳng đứng. Chẳng có gì đáng xấu hổ nếu tránh những công việc không thể thực hiện được.”

Cũng như tôi, Mary rất đau khổ vì bạn bè lánh xa từ khi tôi rời khỏi Ford. Nhưng nàng không hề suy sụp tinh thần, mà lúc nào cũng thẳng thắn và giỏi chịu đựng.

Những lúc khó khăn nàng tỏ ra rất bình tĩnh và sáng suốt. Một lần đang ngồi chơi ở nhà người bạn thân Bill Winn, bất ngờ anh ta lên cơn đau tim. Trong khi tôi hoảng hốt, Mary đã đi tìm một máy giúp hô hấp và một bác sĩ tim mạch, chỉ trong khoảng thời gian ngắn.

Một lần khác, cô bạn Anne Klotz gọi điện cho Mary kêu ca về chứng nhức đầu. Mary lái xe đến nhà Anne và thấy cô ta nằm bất tỉnh trên sàn nhà. Nàng gọi xe cứu thương, đến bệnh viện và ở với cô ta suốt ca giải phẫu cấp cứu.

Không gì có thể làm nàng bối rối. Khi có mặt ở hiện trường một tai nạn, phản ứng đầu tiên của nàng là: “Tôi phải làm gì đây?” Nàng làm đúng theo sự phân công và kết quả là đã cứu được hai mạng người.

Năm mười tuổi, đứa con gái Kathy của tôi đang lái xe đạp thì bị kẹt thắng. Nó té văng qua ghi đông và đạp đầu xuống đất. Mấy năm trước, bác sĩ có cho tôi biết rằng khi một người bị chấn thương sọ não, con ngươi bị giãn ra và lấp đen cả tròng trắng. Tôi nhìn vào mắt Kathy thì thấy con ngươi giãn to và đen. Trong lúc tôi gần như mất hồn, Mary xốc nó lên và nhanh chóng đưa đi cấp cứu. Nàng ở với Kathy nửa giờ, sau đó về nhà nấu súp cho tôi rồi đưa tôi lên giường nằm nghỉ.

Chúng tôi đã sống với nhau những năm tháng hạnh phúc. Mary không bao giờ sống trong thế giới riêng của nàng. Đối với chúng tôi, gia đình là trên hết. Mary luôn làm hết trách nhiệm của mình với nụ cười trên môi.

Chúng tôi thường đi du lịch khá nhiều, đặc biệt đến Hawaii nơi Mary rất thích. Nhưng khi sống trong thành phố, chúng tôi thường ở nhà vào buổi tối và những ngày cuối tuần với các con.

Bốn chúng tôi thường du lịch bằng xe hơi, nhất là khi các con tôi còn nhỏ. Những lúc ấy tôi cảm thấy gia đình thật ấm áp.

Nhiều người cho rằng bạn càng đạt được địa vị cao, bạn càng bỏ rơi gia đình. Tôi không đồng ý. Những người có địa vị cao lại rất tự do và linh hoạt sử dụng thời gian bên vợ con. Làm việc siêng năng là cần thiết, nhưng cũng phải dành thời gian để nghỉ ngơi, thư giãn, để được thấy con cái trong sân trường hay hồ bơi. Và nếu bạn không làm được những việc này khi chúng còn trẻ, sẽ không có cách nào đền bù lại sau này.

Hai tuần trước khi nàng chết, một buổi tối nọ Mary gọi điện thoại cho tôi, lúc đó ở Toronto, bảo rằng nàng rất tự hào về tôi. Ấy vậy mà trong những năm tháng khó khăn cuối cùng của đời nàng, tôi chưa một lần nói với nàng rằng tôi tự hào về nàng biết mấy.

NÓI THẮNG

Nói chung, người Mỹ chúng ta lái xe rất cù; so với [chúng ta], tài xế các nước khác thật kinh khủng. Dù mỗi năm rất nhiều tai nạn xảy ra trên đường phố và xa lộ, tỷ lệ tử vong về lưu thông của ta là 3,15 trên một trăm triệu dặm. Đây là tỷ lệ thấp nhất thế giới.

Tôi không cố tình ra vẻ chuyên viên về lái xe, nhưng tôi cũng biết đôi điều. Và tôi muốn giải thích vì sao dây lưng an toàn (chứ không phải túi hơi) là chìa khóa làm giảm bớt số tai nạn chết người ở Hoa Kỳ.

Bao nhiêu năm nay tôi đã tích cực vận động thiên hạ sử dụng thắt lưng an toàn. Năm 1972, khi còn là giám đốc Ford, tôi đã viết thư cho năm mươi vị thống đốc nói rằng công ty chúng tôi tán thành việc sử dụng thắt lưng an toàn và thúc giục họ ủng hộ việc này.

Mười hai năm sau, khi tôi viết những dòng này, chưa tiểu bang nào thông qua đạo luật tương tự. Sau cùng, người ta cũng đã tỉnh ngộ, nhưng phải mất nhiều thời gian.

Nhiều người đã phản đối việc sử dụng thắt lưng an toàn vì nhiều lý do. Họ thấy đó là sự can thiệp của chính quyền vào quyền tự do cá nhân của họ.

Thật khó tin ngay cả trong thời đại ngày nay vẫn còn khối người tin rằng báo cho một người biết anh ta đã được bảo vệ an toàn trên xa lộ là không đúng phong cách Mỹ. Đối với họ, thà để hàng ngàn người chết và cả chục ngàn bị thương. Tôi có cảm tưởng họ đang sống ở thế kỷ 19.

Ấy thế nhưng cứ mỗi khi chúng tôi nhắc đến vụ thắt lưng an toàn thì y như rằng, tôi nhận được hàng đống thư phản nản việc chúng tôi can thiệp vào chuyện của họ. Họ muốn an toàn hay tử nạn là chuyện của họ kìa mà.

Nhưng tôi có nhúng mũi vào chuyện của ai không nhỉ? Các bạn có bằng lái xe mà? Và các bạn phải dừng lại khi gặp đèn đỏ, phải đội nón an toàn nếu đi xe gắn máy ở một số tiểu bang. Luật lệ này có gọi là chính quyền can thiệp trái phép không, hay là điều cần thiết trong một xã hội văn minh. Một số tiểu bang còn bắt nhiều người lái xe phải đeo kính. Nếu một “ông cóm” chộp được tôi đang lái xe ở Pennsylvania mà không đeo kính tôi sẽ bị phạt. Tôi nghĩ đã đến lúc ta nên thêm vào bằng lái dòng chữ này: “Không có giá trị nếu không có dây thắt lưng an toàn.”

Rất tiếc tôi không tìm thấy trong hiến pháp có chỗ nào bảo rằng lái xe là một quyền tự nhiên. Bởi vì lái xe là một đặc quyền, và cũng như mọi đặc quyền khác nó còn đi đối với trách nhiệm.

Liệu một đạo luật về thắt lưng an toàn có phải là sự can thiệp trái phép của chính quyền không? Đương nhiên không. Khi nói đến sự can thiệp của chính quyền, một số người cho rằng nếu không an toàn hơn, họ có quyền phản đối.

Nhưng trong bất kỳ điều gì cũng vậy, bạn phải nhìn vào hoàn cảnh thực tế. Trong đời sống có

những mặt mà chính quyền phải xen vào để bảo vệ xã hội. Chỉ có nước Mỹ chúng ta mới để cho những chuyện lý tưởng lấn lướt những đòi hỏi về an toàn.

Điều người ta quên nhắc đến là việc không sử dụng thắt lưng an toàn sẽ gây ra một số thiệt hại; tăng thuế và tăng tiền bảo hiểm. Tôi không muốn đi sâu vào lý sự dài dòng về dây lưng an toàn. Nhưng chúng ta phải xem xét vấn đề một cách cụ thể.

Đơn giản là nếu bạn sử dụng thắt lưng an toàn, bạn sẽ không bao giờ bị thiệt mạng trong tai nạn nếu bạn đi với tốc độ dưới 30 miles giờ. Ngoài ra nó còn giúp tài xế khỏi bị chấn động làm ngất đi khi va chạm.

Điều đáng nói là ngay cả những người phản đối việc sử dụng thắt lưng cũng thừa nhận là họ cần an toàn. Đại học Bắc Carolina khi nghiên cứu về tai nạn giao thông đã khẳng định rằng dây lưng an toàn làm giảm trên 50 phần trăm số tai nạn bị thương và 75 phần trăm tai nạn chết người. Những năm cuối của thập niên 60, một cuộc nghiên cứu ở Thụy Điển xem xét hai mươi chín ngàn trường hợp tai nạn xe hơi và thấy rằng không người nào sử dụng thắt lưng an toàn mà bị thiệt mạng cả. Cơ quan Quốc Gia Bảo Vệ An Toàn Xa Lộ đã ước lượng rằng số tai nạn chết người sẽ giảm năm mươi phần trăm vào ban đêm nếu mọi người tuân theo nguyên tắc này. Đáng tiếc hiện giờ cứ tám người chỉ mới có một người chịu sử dụng.

Một lý do khiến thiên hạ phản đối là: Thà văng ra ngoài còn hơn là kẹt trong xe, nhất là khi rơi xuống vực thẳm. Điều này cũng đúng một phần nhưng hiếm khi xảy ra. Thông thường khi đụng xe, khả năng tử thương của người bị văng ra ngoài lớn gấp hai mươi lăm lần người còn trong xe được che chắn.

Ngoài ra người ta cho rằng dây này chỉ cần thiết trên xa lộ mà thôi. Nhưng liệu có bao nhiêu người biết rằng 80 phần trăm các tai nạn nghiêm trọng đã xảy ra trong thành phố với tốc độ dưới 40 miles giờ?

Đầu tiên, dây an toàn xe hơi chỉ dùng trong các cuộc đua. Khi cả hai công ty Ford và Chrysler cùng đưa ra mẫu dây an toàn năm 1956 mới có một ít người dùng. Chỉ tám năm sau nó đã trở thành trang bị tiêu chuẩn cho mọi loại xe du lịch.

Tôi đã vận động cho dây an toàn gần ba mươi năm trời. Năm 1955, khi còn là một thành viên trong nhóm tiếp thị của công ty Ford, tôi quyết định đưa ra bộ phận an toàn cho các kiểu xe năm 1956, gồm có: dây an toàn, chốt cửa an toàn, tấm che nắng và đệm chống va chạm.

Trong chiến dịch quảng cáo các mẫu xe năm 1956, chúng tôi đã nhấn mạnh Ford là một mẫu xe an toàn.

Lúc đó, cổ động cho sự an toàn trên xe là điều rất mới ở Detroit, đến nỗi một số nhân vật chộp

bu của GM đến thăm Henry Ford và bảo ông ta tụt lại. Họ cho rằng chiến dịch an toàn của chúng tôi có hại cho ngành kỹ nghệ xe hơi vì nó gọi lên hình ảnh thương tật và chết chóc. Việc đó không ích lợi cho việc buôn may bán đắt. Robert McNamara, người có tài năng nổi bật trong Ban Điều hành của công ty Ford, tuyên bố quyết định tiếp tục buộc vận động an toàn. Vậy mà ông ta suýt mất việc vì việc đó.

Khi chúng tôi đang bán loại xe an toàn, đối thủ chính của chúng tôi là Chevrolet đang tung ra loại xe có động cơ mạnh V8. Năm đó, Chevrolet hoàn toàn đánh bại chúng tôi.

Qua năm sau, chúng tôi đổi chiến thuật, cho ra lò loại xe “nóng bỏng” tăng tốc nhanh. Thay vì an toàn, chúng tôi đưa ra thị trường vấn đề hiệu suất cao và loại xe đua đạt thành công mỹ mãn.

Ngay từ chiến dịch năm 1956, tôi đã bị nhiều người phản đối và bóp méo trắng trợn, vì họ cho rằng xe an toàn khó bán, dù chúng tôi có bày lắm trò đi nữa.

Chúng tôi đã bỏ ra nhiều triệu đô la cho việc cổ động và quảng cáo. Vậy mà công chúng vẫn cứ trơ trơ: “Tôi chọn xe này nhưng các ông phải bỏ cái thắt lưng quái quỷ đó ra, nếu không thì thôi.”

Tôi đã học được bài học khó khăn rằng chiêu bài an toàn chẳng có gì ăn khách. Có lẽ những người hoài nghi đã nói đúng. Nhấn mạnh sự an toàn khiến khách hàng nghĩ đến tai nạn và điều đó chẳng ai muốn. Theo bản năng họ sẽ nói ngay: “Thật vớ vẩn, tôi mà gặp tai nạn ư?”

Dù kế hoạch không thành, tôi vẫn tự hào là một trong những người tiên phong đề ra bộ phận an toàn. Công ty Ford vẫn tiếp tục chào hàng bằng thắt lưng an toàn mỗi năm, trong khi các công ty đối thủ không làm thế nữa vì công chúng tỏ vẻ thờ ơ. Tôi nhớ có những người tưởng tôi điên: “Thắt lưng ư? Làm như đi máy bay vậy. Mà chúng ta lái xe chứ đâu có bay!”

Các nhà nghiên cứu về an toàn đã cho chúng tôi xem những ảnh màu chụp tai nạn xe hơi bằng máy chiếu slide để chúng tôi hiểu rõ thế nào là dụng xe. Thật khủng khiếp, tôi thấy muốn ói phải bước ra khỏi phòng chiếu.

Đôi khi cũng phải hù dọa khách hàng một chút. Một hôm khi dùng cơm trưa với các ký giả tờ New York Times, tôi cho họ xem một số hình động về tai nạn. Vài ngày sau tôi nhận được thư của tổng biên tập, ông nói rằng trước bữa ăn trưa đó, ông chưa biết gì về thắt lưng an toàn. Và sau khi nghe những câu chuyện rùng rợn của tôi, ông nhất định phải dùng đến nó.

Cuối tuần đó, khi ông lái xe về nhà trong cơn bão, chiếc xe phía trước bị trượt bánh cản đường xe ông. Ông vội thắng gấp nhưng vì trời mưa, chiếc xe lạc hướng và đâm sầm vào bức tường chắn. Nhờ đeo thắt lưng an toàn, ông về nhà nguyên vẹn, Bây giờ ông hết lòng tin tưởng nó.

Mười năm trước đây, tôi hiểu trong những ngày sắp tới sẽ khó lòng có qui định về sử dụng thắt lưng. Vì vậy tôi tiến hành một kế hoạch mới. Với sự cộng tác của nhóm kỹ sư ở Ford, tôi tạo ra một thứ khóa bên trong, nhờ đó khi người lái đã ngồi và gài thắt lưng thì xe mới nổ máy. Hãng American Motors đồng ý ủng hộ chúng tôi trong đề án này, trong khi GM và Chrysler phản đối.

Năm 1973, sau khi bàn cãi sôi nổi, cơ quan Bảo Vệ An Toàn Xa Lộ qui định rằng tất cả xe hơi mới đều phải trang bị khóa trong. Nhưng qui định này đã thất bại, nhiều người không ưa thiết bị ấy nên tìm cách tránh né. Họ gài khóa thắt lưng nhưng không buộc quanh người.

Người ta la ó phản đối đến nỗi Hạ nghị viện tiểu bang New Hampshire đã quyết định bãi bỏ nó. Thay vào đó, họ sử dụng một cái còi kêu khoảng tám giây để nhắc người đi xe nên dùng thắt lưng.

Khi ấy tôi lại nảy ra một ý khác dùng đèn đặc biệt trên xe. Khi gài thắt lưng đèn sẽ màu xanh, còn chưa gài thì nó màu đỏ. Và đèn còn đỏ bạn sẽ bị phạt.

Thật ra tôi không phải là người duy nhất trên thế giới này nảy ra ý định đó. Hơn ba mươi nước, và năm trong số mười thành phố của Canada đã có luật lệ về việc này. Ở Ontario số tử vong do giao thông đã giảm bớt mười bảy phần trăm từ khi thông qua đạo luật về thắt lưng an toàn. Ở Pháp, nhờ đạo luật tương tự, tử suất về tai nạn xe cộ giảm hai mươi lăm phần trăm.

Một số tiểu bang đưa ra đạo luật buộc trẻ em phải buộc dây an toàn. Đã đến lúc cha mẹ chúng cũng phải được bảo vệ. Không gì đau thương khi làm phân nửa nhiệm vụ để rồi để lại một lũ trẻ mồ côi.

Có người lại tin rằng túi khí sẽ giải quyết được vấn đề. Tôi không đồng ý. Tôi đã chống lại kể từ khi chương trình này mới được phát triển cách đây hai mươi năm. Tôi có cảm tưởng rằng khi tôi chết — giả sử được lên thiên đường — Thánh Peter sẽ gặp tôi ở cửa thiên đường để nói chuyện về túi hơi! Túi hơi phát triển trong thập niên 1960 do nhóm kỹ sư của công ty Eaton, năm 1969, cơ quan Bảo Vệ An Toàn Xa Lộ khẳng định đây là cách tốt nhất bảo đảm an toàn và bắt đầu phát động chiến dịch đẩy mạnh việc sử dụng nó.

Năm 1972, tòa án Liên Bang lại bãi bỏ quyết định này. Chính quyền Ford bỏ rơi vấn đề túi hơi, nhưng về sau chính quyền Carter khôi phục lại. Năm 1977, cơ quan Bảo Vệ An Toàn Xa Lộ yêu cầu các nhà sản xuất xe hơi đến năm 1982 phải chế tạo “bộ phận nén khí tự động” — ám chỉ túi hơi.

Túi hơi làm bằng nylon bọc chất tổng hợp, được gấp lại phía trục vô lăng và dưới ngăn bao ngoài, chứa khoảng 100 gram sodium azide. Khi xảy ra tai nạn, những chất bị kích động tức khắc làm cháy sodium azide và giải phóng khí nitrogen đẩy túi. Túi hơi hoạt động như một khi

cầu lớn làm giảm nhẹ sức va của cú đập.

Nghe qua có vẻ là giải pháp lý tưởng, nhưng cũng có nhiều trở ngại lớn. Mặc dù được xem là hình thức “nén tự động” nghĩa là người dùng chẳng cần làm gì cả, nó chỉ có hiệu quả khi được dùng với dây lưng an toàn. Nếu không nó chỉ hữu hiệu đối với những cú va chạm phần đầu mà thôi. Một mình nó không hiệu quả gì đối với 50 phần trăm số vụ tai nạn. Vậy mà có người vẫn tin rằng túi hơi sẽ làm giảm bớt sự cần thiết phải thắt lưng an toàn.

Ngoài ra túi hơi có lúc cũng nguy hiểm. Có khi cần nó không phồng lên, khi không muốn nó cũng phồng. Nhiều khi tự nhiên nó nổ tung, gây thương tích hoặc chết người. Túi hơi nổ không đúng lúc có thể hất người lái về phía sau gây tai nạn. Đó là chưa kể chất sodium azide là loại hóa chất độc hại.

Túi hơi là một trong những khó khăn mà cách giải quyết chỉ làm vấn đề càng thêm rắc rối. Có lần ở châu Âu tôi nhặt được một tờ báo Anh và kinh ngạc thấy hàng tít: “Người Mỹ đề xướng túi hơi cho án tử hình.” Họ bảo rằng túi hơi sẽ dần dà thay thế ghế điện!

Trong đơn gửi Sở Sáng Chế Hoa Kỳ, một nhà phát minh nói rằng: Bằng cách bơm túi hơi trực tiếp ngay dưới đầu kẻ bị kết án, sức mạnh của năm tấn có thể đập ngay vào cổ, hiệu quả hơn so với thắt cổ mà lại cấp tốc không gây đau đớn gì.

Túi hơi chỉ được đặt hàng có mỗi một lần. Năm 1980, GM đầu tư tám mươi triệu đô la cho đề án sản xuất túi hơi và sửa soạn máy móc để sản xuất ba trăm ngàn cái. Những túi hơi này được đặt hàng để gắn vào một số xe Cadillac, Buick và Oldsmobile từ 1974 đến 1976. Nhưng chỉ có mười ngàn khách muốn mua thôi, nghĩa là bán được một cái công ty phải tổn hết tám ngàn đô la. Đến nỗi một nhân viên của GM lúc đó đã phát biểu: “Tốt hơn là chúng ta bán túi và cho không chiếc xe cho rồi.”

Tôi nghĩ rằng mười năm sau khi cuốn sách này được xuất bản, chính phủ vẫn còn tiếp tục bàn cãi về túi hơi. Khi các chàng thập tự quân đã lên ngựa rồi thì chẳng ai cản họ được. Sự phát triển của túi hơi đã quá nhiều thăng trầm và có thể vẫn còn nhiều tranh cãi. Nhưng cái chúng ta cần không phải là túi hơi. Chúng ta cần những đạo luật bắt buộc sử dụng dây lưng an toàn, càng có sớm thì càng cứu được nhiều mạng sống.

XXVI. PHÍ TỐN NHÂN CÔNG CAO

Vì xuất thân từ một gia đình di dân cần mẫn, tôi tin tưởng mạnh mẽ vào giá trị của lao động. Theo tôi nghĩ, người lao động phải được trả lương xứng đáng với thời gian và năng lực. Chắc

chấn tôi không phải là người theo chủ nghĩa xã hội, nhưng tôi vẫn tán thành việc phân chia tài sản — tới khi nào công ty còn ăn nên làm ra.

Cuối năm 1914, Henry Ford quyết định trả cho thợ năm đô la một ngày nhằm tạo nên một tầng lớp trung lưu. Ý tưởng đó rất đúng. Nếu những người lao động trên đất nước này không có một cuộc sống thoải mái, chúng ta sẽ không có được một tầng lớp trung lưu. Sự vững mạnh trong nền dân chủ của chúng ta ngày nay là người công nhân làm được mười lăm đô la một giờ, anh ta sẽ mua được nhà, xe hơi và tủ lạnh.

Khuynh hướng chung thường nhìn vào những người thật giàu và những người thật nghèo, nhưng chính giới trung lưu mới làm cho nền kinh tế phát triển vững vàng. Khi người ta kiếm được đủ tiền để trả chi phí, ăn uống đầy đủ, có xe, cho con đi học, mỗi tuần đi ăn cơm tiệm hoặc đi xem hát với vợ một lần, như vậy đã là đủ để thỏa mãn. Và khi giới trung lưu cảm thấy thỏa mãn, ta không bao giờ phải lo tới nội chiến hoặc nổi loạn.

Mỹ khác với châu Âu. Ở đây lực lượng nhân công cũng có tư bản và tổ chức.

Khi nào Detroit làm ăn có lãi, chúng tôi dễ dàng chấp nhận các yêu sách của nghiệp đoàn và bồi thường cho họ dưới hình thức tăng giá bán. Nếu không, một cuộc đình công của họ có thể làm công ty sập tiệm.

Các xí nghiệp của GM, Ford và Chrysler không bao giờ đắm đầu vào các chương trình dài hạn. Họ quá quan tâm đến việc thu lợi, tăng tiền lời trong ba tháng tới và kiếm món tiền thưởng khá.

“Họ” ư? Đáng lẽ tôi phải nói là “chúng tôi.” Dù sao tôi cũng là một người trong bọn họ. Tôi là một phần của hệ thống này. Từng bước một, chúng tôi thỏa mãn những yêu cầu của nghiệp đoàn. Chúng tôi kiếm ra quá nhiều tiền nên không cần suy nghĩ đắn đo. Chúng tôi không thể cứ khư khư giữ lấy nguyên tắc vì không muốn một cuộc đình công xảy ra.

Tôi tự nhủ: “Thận trọng tốt hơn dững cảm.” Cứ cho họ những gì họ muốn. Họ đình công chúng ta sẽ mất hàng trăm triệu đô la, mất tiền thưởng và riêng cá nhân tôi sẽ mất nửa triệu đô la.” Động cơ thúc đẩy chúng tôi là lòng tham. Bản năng này luôn luôn nhanh chóng dàn xếp mọi thứ ổn thỏa. Người ta phê bình chúng tôi về mặt này rất nhiều. Chúng tôi luôn luôn chỉ nghĩ đến ba tháng sau.

Chúng tôi lý luận: “Thêm một đô la một giờ thì đã ra sao? Cứ để các thế hệ sau lo. Tội tôi chả hơi đâu lẩn quẩn về việc đó.”

Nhìn lại, tôi thấy có ba vấn đề chủ chốt mà các nhà quản lý đầu hàng và đang làm chúng ta khốn khổ: trợ cấp vật giá vô hạn định, “ba mươi năm về vườn,” và phúc lợi y tế suốt đời.

Đầu tiên là trợ cấp vật giá (COLA). COLA tạo điều kiện cho nạn lạm phát nổi lên. Hai triệu công nhân trong kỹ nghệ xe hơi đều được hưởng trợ cấp này trước nhất. Đến nay hàng triệu nhân công Mỹ trong các ngành kỹ nghệ và hành chính được COLA bảo vệ.

Mặc dù tôi vẫn muốn chỉ trích nghiệp đoàn về vụ COLA, nhưng thật ra đó không phải là ý kiến của họ. COLA là sáng tác của giới quản lý chứ không phải giới thợ thuyền. Charlie Wilson, chủ tịch GM, đã đưa ra mức trợ cấp vật giá để đối phó với nạn lạm phát tạm thời xảy ra, khi chính phủ chấm dứt việc kiểm soát giá cả.

Lạm phát chẳng bao lâu giảm xuống, nhưng các nghiệp đoàn đều lo sợ. Năm 1948, GM tìm cách giải quyết COLA.

Khi soạn thảo các hợp đồng mới, Ford và Chrysler có các kế hoạch tương tự như nhau. Trong một vài năm, chúng tôi sắp xếp mức lương căn bản dựa trên COLA. Nhưng chẳng bao lâu sau, công nhân xe hơi đình công và mức lương này không còn thích hợp. Đó là lúc COLA trở nên giả dối. Dưới cái vỏ chống lạm phát, chính COLA đã thật sự tạo ra lạm phát.

COLA dẫn đến một nhận định: càng cố gắng chạy theo vật giá leo thang, càng gây lạm phát. Nhưng cũng như mọi phúc lợi khác, một khi đã đưa ra thì không thể triệt bỏ hoặc hạn chế được.

Suốt những năm 50 và 60 không hề có vấn đề gì lớn. Đây là những năm làm ăn phát lên như điều gặp gió. Kỹ nghệ Hoa Kỳ tìm được thị trường lớn. Tây Âu và Nhật Bản bị chiến tranh tàn phá, mất nhiều năm mới khôi phục được. Giữa những năm 50 và 60, mức độ lạm phát thấp, khoảng hai phần trăm một năm. Trong khi đó sản lượng quốc gia lại cao, mức phát triển khoảng ba phần trăm. Điều này có nghĩa là hiện tượng COLA không thực sự sinh ra lạm phát, vì mức gia tăng vật giá luôn luôn được bù lại bằng sự phát triển sản xuất.

Những năm gần đây, tình hình thay đổi ngược lại. Lạm phát tăng cao khi sản xuất đứng lại. Nếu không đảo ngược được hai xu hướng này, vấn đề COLA sẽ trở nên khó khăn hơn bao giờ hết.

Khi COLA mới được đưa ra lần đầu, nó là một lợi ích chính. Năm tháng qua, dần dà nó chỉ còn là hình thức. Trong khi đó, từ hình thức, tăng gia sản xuất bây giờ đã lùi vào dĩ vãng. Có ai nghĩ rằng phí tổn nhân công đang cao quá tầm tay?

Ngày nay COLA đã tìm được chỗ đứng trong an sinh xã hội, y tế, quân đội cùng những nhân viên chính phủ — chúng tôi đã dạy cho họ thói quen bản này. Những khó khăn này bắt nguồn từ cái giá đắt của COLA.

Tương phản với COLA, “ba mươi năm về vườn” là một ý kiến tồi của nghiệp đoàn. Walter Reuther, sáng lập viên của UAW, ngay trước khi qua đời năm 1970, đã lấy đó làm điều khoản

thương lượng chính với GM. “Ba mươi năm về vườn” cùng với yêu sách đòi được hưởng trợ cấp COLA vô giới hạn, chính là nguyên nhân đưa tới cuộc đình công lớn của công nhân GM vào mùa thu năm đó.

Điều luật “ba mươi năm về vườn” qui định sau khi một người làm việc được ba mươi năm thì có quyền về hưu sớm không tính đến tuổi tác và được hưởng toàn bộ lương hưu trí — sáu mươi phần trăm lương—giống như khi ông ta đã sáu mươi lăm tuổi.

“Ba mươi năm về vườn” mới nghe thấy cũng hay vì nó tạo điều kiện thuận lợi cho giới trẻ gia nhập lực lượng lao động; nhưng chương trình đó làm Mỹ ngày càng giảm tính đua tranh. Tại sao? Chúng ta nhận một công nhân lúc họ mười tám tuổi, đào tạo mất nhiều năm rồi đến bốn mươi tám tuổi người đó về vườn vĩnh viễn.

Không những mất một nhân công giỏi, chúng ta còn phải trả lương hưu suốt quãng đời còn lại — trung bình cũng phải thêm ba mươi năm nữa.

Theo điều luật này, người hưu trí không được làm việc nữa, làm thì mất lương hưu. Nhưng nếu mới 48 tuổi, anh ta không thể nằm nhà mãi được. Thường thì anh ta chạy tắc xi hoặc làm những việc linh tinh khác. Một nhân viên cao cấp của nghiệp đoàn đã phải công nhận: “Họ đâu có chịu nghỉ làm. Họ chỉ đổi việc thôi. Luật lệ không cho họ làm việc nữa, nhưng ai mà kiểm soát nổi.”

Hậu quả là một số thợ điện giỏi nhất của tôi ở Ford và Chrysler giờ đang lái tắc xi. Mĩa mai nhất là nếu tôi muốn mượn thợ điện khác, tôi lại phải đào tạo cả một đội ngũ lái tắc xi chưa biết cả những điều ABC về kỹ nghệ xe hơi. Thật điên rồ!

Luật “ba mươi năm về vườn” làm tôi nổi nóng. Thật tội lỗi khi bắt một người về hưu chỉ vì đã làm việc ba mươi năm. ở tuổi năm mươi anh ta vừa có tay nghề cao, nhiều kinh nghiệm và khả năng phong phú. Thay vì tài năng được sử dụng, anh ta lại phải đi lái xe tắc xi hoặc ngồi không ở nhà.

Tôi không phản đối tiền lương hưu hậu hĩnh. Nhưng ta không thể đủ tiền bạc mãi để trả lương hưu cho những người mới năm mươi hoặc năm mươi lăm tuổi. Tôi muốn thay đổi luật này sao cho một người có thể về hưu với toàn bộ lương hưu sau khi làm ba mươi năm với điều kiện người đó đã sáu mươi tuổi trở lên.

Khuyết điểm thứ ba trong hệ thống này là các trợ cấp y tế. Khi đến Chrysler, tôi thấy Hội Blue Cross/Blue Shield đã nuốt của chúng tôi nhiều tiền nhất. Những hóa đơn chúng tôi phải thanh toán cho họ còn nhiều hơn các hóa đơn mua thép và cao su.

Trợ cấp y tế mới đầu cũng vừa phải như những phúc lợi khác mà giới quản lý cung ứng cho

người lao động. Nhưng dần dà công ty phải trả mọi thứ: tiền chữa bệnh ngoài da, bệnh tâm lý, chữa răng, và cả tiền mua mắt kính nữa. Càng tệ hơn nữa là người khám bệnh chẳng phải đóng một khoản tiền chiết giảm nào trong chi phí bảo hiểm và bệnh viện. Cứ để cho chính phủ và công ty chịu. “Các ông tính tiền thử nghiệm hay giải phẫu quá đắt thì đã sao, tôi đâu có trả khoản này.”

Một giải pháp thích ứng cho vấn đề này là chính phủ nên đánh thuế các nhân viên trên những trợ cấp y tế mà chúng tôi cung ứng cho họ. Như thế, họ sẽ đắn đo hơn trước khi thử nghiệm y khoa. Còn theo như cách làm hiện nay, chúng tôi đang chết dần mòn vì các bác sĩ và bệnh viện. Đó là ba lãnh vực mà chúng tôi đã đáp ứng nhanh chóng cho những yêu sách của nghiệp đoàn. Vậy mà cũng còn một thứ nữa: một tuần bốn ngày, Điều này nghiệp đoàn đã đòi hỏi trong nhiều năm nay, mặc dù họ không chịu nói cho đúng ra là: trả lương năm ngày cho bốn ngày đi làm.

Mỗi khi vấn đề này được đặt ra, tôi liền hồi tưởng lại thể chiến thứ hai: Pháp làm việc bốn ngày một tuần và Đức sáu ngày một tuần. Hãy nhớ xem bên nào hay hơn?

Nghiệp đoàn cũng thế nhĩ không nói thẳng về vấn đề này. Họ thừa hiểu công chúng không khi nào chấp nhận. Leonard Woodcock, chủ tịch UAW lúc đó, bảo tôi: “Này Lee, tôi sẽ giành được tuần làm bốn ngày mà anh chẳng biết đâu.”

Đó là nguồn gốc của cái sáng kiến hay ho gọi là “nghỉ việc có lương,” theo đó mỗi nhân viên được nghỉ một số ngày trong năm. Năm 1976, nghiệp đoàn tranh đấu được mười hai ngày nghỉ có lương — năm ngày trong năm thứ hai và bảy ngày trong năm thứ ba, theo hợp đồng. Có một dạo, ngay cả ngày sinh nhật cũng là ngày nghỉ có lương. Nhưng chuyện đó rất nhức đầu nên nghiệp đoàn đồng ý sửa lại.

Tất cả những chuyện trên: trợ cấp đắt đỏ không giới hạn, “ba mươi năm về vườn,” quyền lợi vô hạn về y tế, và nghỉ việc riêng có lương, đều xúc phạm tới lương tri con người. Dù có nói hay, nói tốt gì về ngày nghỉ việc riêng có lương, cũng không thể giải thích cách nào cho hợp lý tại sao phải trả lương khi người ta ngồi nhà.

Nếu chúng ta vẫn còn tồn tại, giới quản lý và thợ thuyền cần tìm ra một phương pháp thực tiễn và mới mẻ để cùng làm việc. Những nỗ lực đã cứu vãn công ty Chrysler được coi là phương thức làm việc gương mẫu.

Công nhân và giới quản lý đại diện cho những tầng lớp xã hội khác nhau, điều này dễ gây ra sức ép căng thẳng. Các công nhân trong dây chuyền sản xuất oán ghét giới quản lý mà họ tưởng rằng chỉ uống cà phê cả ngày, không phải làm việc gì nặng nhọc.

Hệ thống thâm niên là một nhân tố khác thúc đẩy nghiệp đoàn tranh đấu. Các công nhân trẻ luôn luôn là những người đầu tiên bị cho nghỉ việc khi công ty gặp lúc khó khăn.

Nghệp đoàn được thành lập để bảo vệ quyền lợi công nhân, những người trước kia bị đối xử tàn tệ và trả lương thấp. Nghiệp đoàn đã quá thành công. Ngày nay họ tiêu biểu cho thành phần được ưu đãi nhất, được trả lương hậu và được bảo vệ cao độ. Tuy nhiên, mặt khác, chính nghiệp đoàn đã làm những thanh niên trẻ chưa có tay nghề khó tìm được việc làm trong kỹ nghệ xe hơi.

Tình trạng đáng buồn này đã diễn ra lúc nào? Đó là vào lúc kỹ nghệ xe hơi đang ở thời đại hoàng kim.

Khi tôi rời Ford năm 1978, chúng tôi vừa trải qua ba năm thịnh vượng nhất từ trước tới nay. Cho tới lúc đó, lịch sử của ba đại công ty là một chuỗi những thành công ở nhiều mức độ (trừ một vài ngoại lệ).

Điều này đặc biệt do hậu quả của Thế Chiến Thứ Hai. Sau Thế Chiến Thứ Hai, xe cũng quan trọng như thực phẩm vậy, và quyền sản xuất xe cũng giống như có giấy phép in tiền. Vì lẽ đó, GM giống như một quốc gia hơn là một công ty, Ford là một tổ hợp kỹ nghệ lớn thứ ba ở Mỹ, còn ngay Chrysler nhỏ nhất trong ba đại công ty, mới đây vẫn còn là tổ hợp sản xuất lớn thứ mười thế giới.

Có hai thành phần rất khác nhau tạo ra thành công rực rỡ này. Một là bộ phận điều hành quản lý, cầm đầu do một nhóm nhân viên lương cao. Thành phần thứ hai là nghiệp đoàn, liên hiệp công nhân xe hơi — thật sự được thành lập sau Thế Chiến Thứ Hai — Họ cũng có quyền hành chẳng kém gì bộ phận quản lý. UAW luôn luôn có một độc quyền: một mình nó cung cấp toàn bộ lực lượng nhân công giúp cho toàn ngành hoạt động.

Trong một vài ngành kỹ nghệ khác như cao su hay thép, các công ty đôi lúc liên kết lại và ký kết những thỏa thuận trong toàn ngành. Nhưng công nhân xe hơi lại luôn luôn thương lượng riêng rẽ với từng công ty GM, Ford hay Chrysler. Mỗi ba năm, nghiệp đoàn lại chọn ra một công ty làm mẫu và thường sau một cuộc đình công (hoặc đe dọa đình công), họ sẽ thảo ra một thỏa hiệp với công ty đó (dùng làm mẫu cho các công ty kia). Các kiểu thương lượng này làm cho mọi người đều dễ thở.

Khi tôi làm giám đốc cho Ford, tôi bị dây vào những điều tai tiếng trong thập niên 70. Tôi luôn luôn cảm thấy công ty ở vào tình thế bất lợi khi thương lượng với nghiệp đoàn. Nghiệp đoàn luôn có trong tay thứ vũ khí hảo hạng: quyền bãi công. Đây là điều khủng khiếp nhất đối với chúng tôi. Ở Detroit, mọi người còn nhớ rõ cuộc đình công năm 1970 của công nhân GM kéo

dài sáu mươi bảy ngày ở Mỹ và chín mươi lăm ngày ở Canada, thật là một thảm họa cho cả thợ thuyền lẫn giới quản lý. Bốn trăm ngàn công nhân bãi công mất toi 760 triệu đô la tiền lương; quỹ bãi công của nghiệp đoàn chẳng mấy chốc sạch sành sanh, công nhân đành tiêu sạch số tiền dành dụm.

GM cũng khốn khổ không kém. Thu nhập của họ năm 70 giảm 64 phần trăm so với năm trước. Hậu quả cuộc đình công là GM không thể sản xuất một triệu rưỡi xe theo kế hoạch, thiệt mất hơn năm tỷ đô la. Lúc đó tôi nghĩ: “Nghiệp đoàn nào có thể đánh gục GM hẳn là phải đáng gờm!”

Trở lại năm 1950, Chrysler cũng đã phải chịu đựng một cuộc đình công 104 ngày. Sau đó cũng là lúc Ford qua mặt Chrysler. Vì vậy, về mặt nào đó hậu quả còn kéo dài cho đến nay. Chúng tôi lúc ấy ở Ford, cũng phải chia sẻ gánh vác, mỗi tuần thiệt hại khoảng 100 triệu đô-la.

Các cuộc đình công có sức tàn phá ghê gớm như vậy nên những ông trùm làm đủ mọi cách cho nó đừng xảy ra. Vào lúc ấy chúng tôi còn tỏ ra hào phóng được vì nắm thị trường trong tay, chúng tôi có thể chi tiền thêm cho nhân công và trút chi phí đó lên đầu người tiêu thụ bằng cách tăng giá sản phẩm.

XXVII. SỰ THÁCH ĐÓ CỦA NGƯỜI NHẬT

Không bao lâu sau khi tôi gia nhập công ty Chrysler, tôi bay sang Nhật để dự một loạt những cuộc họp với các nhà lãnh đạo công ty Mitsubishi Motors. Năm 1971, Chrysler đã mua mười lăm phần trăm cổ phần của Mitsubishi và nhập cảng một số xe nhỏ loại hảo hạng của họ dưới những tên của Dodge và Chrysler. Chúng tôi cộng tác với nhau từ đó.

Các cuộc họp thường diễn ra tại thành phố Kyoto cổ kính. Trong một lần giải lao, tôi đi dạo với Tiến sĩ Tomio Kubo, trưởng ngành động lực của Mitsubishi. Khi lang thang qua các lăng miếu đền đài của thành phố tôi hỏi ông ta tại sao công ty này lại xây dựng cơ xưởng khổng lồ của họ ở miền quê yên tĩnh này.

Kubo bật cười: “Thật ra, cơ xưởng ở Kyoto đầu tiên là xưởng chế tạo máy bay chính của Nhật. Đây là nơi chúng tôi sản xuất oanh tạc cơ hồi thời chiến.”

Tôi hỏi tiếp: “Nhưng tại sao lại ở đây, giữa bao nhiêu cảnh đẹp?”

Ông trả lời: “Ông biết không, trước chiến tranh, Tổng thống Roosevelt của các ông cùng với vợ đến đây nghỉ hè. Họ đam ra yêu thích thành phố này. Khi xảy ra chiến tranh, ông Roosevelt ra lệnh không được oanh tạc Kyoto. Tinh báo quân sự của chúng tôi vừa lượm được tin này là

chúng tôi quyết định xây cơ xưởng máy bay ở đây cho chắt ăn.”

Nghe chuyện tôi chỉ biết lắc đầu: “Tốt cả.”

Kubo biện minh: “Người Nhật chúng tôi chỉ cần có lợi. Tôi không hiểu tại sao người Mỹ các ông không phải bao giờ cũng thế.”

Chính tôi cũng không hiểu. Ngay bây giờ chúng ta cũng đang rơi vào một cuộc chiến khác với người Nhật. Lần này không phải là bắn giết, và chúng ta phải thầm cảm ơn điều đó. Đây là cuộc chiến tranh mậu dịch. Nhưng chính phủ của ta không chịu nhìn thấy thực chất cuộc chiến này, nên chúng ta đang trượt dài trên đà chiến bại.

Cuộc chiến kinh tế với Nhật rất nguy kịch cho tương lai của chúng ta. Chúng ta đối mặt với một địch thủ rất đáng sợ, và nếu như mọi điều kiện như nhau, chúng ta bằng được họ là may.

Nhưng không phải mọi điều kiện như nhau. Cán cân đã nghiêng hẳn về phía Nhật. Chúng ta đang chiến đấu với một tay bị cột sau lưng. Chẳng trách ta thua là phải.

Trước hết phải nói là nền kỹ nghệ Nhật không tự nó phát triển. Chính phủ Nhật nâng đỡ nó từ đầu đến chân, gấn bó chặt chẽ nhờ MITI, Bộ Ngoại Thương và Kỹ Nghệ. Công việc của bộ này là tìm xem ngành kỹ nghệ nào cấp kỳ cần thiết cho tương lai nước Nhật và giúp ngành đó nghiên cứu phát triển.

Đối với những quan sát viên người Mỹ, bộ này có vẻ là một tập thể những nhân viên văn phòng có trình độ thấp, chuyên nhúng mũi vào chuyện người khác. Thật ra, ở Nhật, các cơ quan chính phủ thu hút được nhiều tài năng trẻ. Nếu bạn biết các Bộ Thương Mãi, Tài Chính, Kinh Tế là những cơ quan có uy tín nhất trong chính phủ, bạn sẽ có khái niệm về tầm vóc và tài năng của MITI. Tuy trước đây MITI cũng có một vài sai lầm, nhưng ảnh hưởng bao trùm của nó lên nền kinh tế Nhật thật khó thể tin được.

Sau chiến tranh, khi nước Nhật bắt đầu tái thiết, chính phủ đã nhắm vào các ngành kỹ nghệ xe hơi, thép, hóa chất, đóng tàu và chế tạo máy móc. Nói cách khác, người ta không để nền kinh tế Nhật phát triển tự phát. Nước Nhật có cả một hệ thống mục tiêu và quyền ưu tiên cho phép chính phủ và giới kỹ nghệ sát cánh nhau để đạt được các mục đích của quốc gia.

Kết quả là nền kỹ nghệ xe hơi của Nhật được tầng tầng lớp lớp bảo vệ, được nợ chính phủ, được sự hỗ trợ của viện nghiên cứu, được bảo vệ khỏi nạn nhập cảng, sự ngăn cấm đầu tư ngoại quốc. Nhờ những nỗ lực này, mức sản xuất tăng từ một trăm ngàn xe một năm vào giữa thập niên năm mươi lên đến mười một triệu một năm ngày hôm nay.

Dù các nhà sản xuất Nhật có được đỡ đầu thế nào đi nữa, họ vẫn xứng đáng được chúng ta ngưỡng mộ và kính nể. Họ là những kế hoạch gia và những kỹ sư khôn ngoan sáng suốt. Họ

không bao giờ chịu ngồi yên tại chỗ, Ban quản trị, các cổ đông, chính phủ, ngân hàng, tiếp liệu và công nhân cùng thúc đẩy nhau làm ra những sản phẩm tầm vóc thế giới. Họ chế tạo xe tiết kiệm nhiên liệu mà động cơ thúc đẩy là chính sách của nhà nước đánh thuế xăng dầu cao do khan hiếm nguồn cung cấp.

Một thuận lợi khác của người Nhật là thuế của họ thấp nhất trong số các nước kỹ nghệ trên thế giới. Lý do khiến họ duy trì được mức thuế thấp như vậy là vì họ không tốn kém nhiều trong việc quốc phòng. Ngay khi Thế Chiến Thứ Hai chấm dứt chúng ta đã lo khoản đó cho họ. Nước Nhật chỉ tiêu tốn có 80 đô la cho một đầu người mỗi năm vào việc phòng thủ, trong khi chúng ta tốn hơn gấp mười lần. Chúng ta bận phòng ngự cho cả hai nước, trong khi người Nhật lại rảnh tay dồn tiền vào công cuộc nghiên cứu và phát triển.

Sự suy yếu nhân tạo của đồng yen cũng là một lợi điểm chính của nước Nhật. Sự thao túng tiền tệ của họ làm ta đầu hàng, Hệ thống ngân hàng và kỹ nghệ của họ thông đồng giữ cho đồng yen yếu kém để giá hàng xuất cảng của họ hấp dẫn thị trường phương Tây.

Chẳng may là cái mách khéo của họ rất khó chứng minh. Mỗi lần tôi phàn nàn vụ này với Washington, chính phủ liền đòi tôi trưng bằng cứ. Ai cũng muốn biết người Nhật sẽ làm thế nào. Tôi thì chẳng có được một bằng cứ nhỏ. Tôi chỉ biết là ở đâu có khói thì chắc hẳn là phải có lửa. Trong khi giá đô la của chúng ta chao động từ mười phần trăm lên hai mươi phần trăm rồi lại hạ xuống mười phần trăm thì đồng yen vẫn đứng nguyên, 240 đồng yen ăn một đô la.

Ít nhất là đồng yen cũng hạ giá mười lăm phần trăm. Mỗi nghe thì chẳng là bao, nhưng tính ra cứ mua một xe Toyota đời mới lại được lợi trên một ngàn đô la. Ở Detroit, chúng ta làm thế quái nào mà cạnh tranh lại với họ.

Mỗi khi nêu vấn đề này ra, người Nhật lại bảo đó không phải đồng yen quá yếu, mà là đồng đô la quá vững vàng. Kể ra trong đó cũng có một phần sự thật, chính sách thuế vụ của chúng ta chẳng giúp ích gì. Chính phủ Reagan phải nhận phần lỗi. Chính sách tiền tệ chặt chẽ và lãi suất cao làm đồng đô la trở nên quá hấp dẫn đối với tư bản nước ngoài.

Một trong những nỗi lo sợ lớn nhất của tôi là trong mười năm chúng ta quản trị với hiệu quả cao không thể ngờ ở công ty Chrysler, với tiền lãi mỗi xe lên tới một ngàn đô la. Rồi đột nhiên, đồng yen quét sạch thành quả mà chúng ta trải bao khó nhọc mới đạt được.

Không thể tiếp tục thế này, đã đến lúc chính phủ phải bắt người Nhật giải thích thái độ của họ. Luận điệu của họ không còn sức thuyết phục, hành động của họ đang phá vỡ nền kinh tế của chúng ta. Chúng ta sẽ cho người Nhật ba tháng để trả lời tại sao phá giá đồng yen, và ý định của họ là gì?

Cuối cùng chúng ta phải đề cập đến những mảnh lời trong mậu dịch tự do. Trong lịch sử tính doanh thì mậu dịch tự do chỉ xuất hiện bốn lần: một ở trong các sách vở và ba nơi thực hiện mậu dịch tự do là Hòa Lan (chỉ thực hiện trong một thời gian ngắn), nước Anh vào đầu cuộc cách mạng kỹ nghệ và cuối cùng là Mỹ từ sau Thế Chiến Thứ Hai.

Hai trăm năm trước đây, Anh có thể thực hiện điều này vì lúc đó không có ai cạnh tranh. Khi các nước kỹ nghệ khác bắt đầu phát triển, họ dẹp bỏ ngay chế độ mậu dịch tự do.

Tương tự như thế, ngày xưa Hoa Kỳ có một thời xưng hùng xưng bá. Qua nhiều năm tháng, sự thống trị của Mỹ cũng suy tàn theo. Nhưng rồi cuối cùng chúng ta lại bị mắc bẫy năm 1947.

Mậu dịch tự do chỉ hay khi mọi người tôn trọng luật chơi. Nhưng Nhật Bản lại luôn chơi theo luật rừng của họ để đưa người khác vào thế bất lợi.

Đây là phong cách chơi của họ: một chiếc xe hơi khi nhập vào nước Mỹ được chính phủ Nhật giảm thuế 800 đô la (điều này hoàn toàn hợp pháp dựa trên Thỏa Ước Tổng Quát về Thuế và Mậu Dịch). Nói một cách khác, khách hàng sẽ mua một chiếc xe Nhật ở Tokyo mắc tiền hơn là mua ở San Francisco. Vậy chúng ta phải đối phó như thế nào? Ở châu Âu, họ có thói quen đánh thuế hải quan để lấp vào chỗ giảm giá mà chính phủ Nhật giúp cho hàng xuất cảng.

Như vậy là kinh doanh tự do sao? Thật là điều không thể tin được.

Thí dụ một chiếc xe Toyota bán tám ngàn đô ở Nhật nhưng chỉ bán với giá 7,2 ngàn đô tại San Francisco, còn ở Frankfurt giá lên đến chín ngàn. Nếu nó được bán ở Paris thì giá sẽ lên đến mười ngàn năm trăm đô. Vậy chúng ta tự biến mình thành mục tiêu cuối cùng để hàng Nhật bắn phá. Thật là điều điên rồ khi từ bỏ những sản phẩm trong nước làm ra rồi yêu cầu Nhật Bản: “Các anh muốn làm gì thì cứ tự nhiên. Còn hậu quả thì cứ để mặc chúng tôi giải quyết.” Không lẽ để mặc cho cán cân mậu dịch bị thâm thủng, lúc đó chúng ta mới giới hạn thị trường xe đối với Nhật và yêu cầu họ chỉ được tham dự mười lăm phần trăm thôi?

Âu châu quả đã già dặn kinh nghiệm. Nếu mậu dịch tự do là điều cần thiết tại sao họ vẫn giới hạn nhập cảng?

Ý chỉ nhập cảng hai ngàn xe Nhật mỗi năm. Pháp giới hạn ở mức ba phần trăm. Còn Đức, một nước tự do mậu dịch? Mười phần trăm. Khổ nỗi, chính phủ Mỹ cứ tưởng các nhà sản xuất của mình là vô địch thế giới chứ đâu ngờ là tình hình kinh tế thế giới giờ đã thay đổi.

Còn Nhật đối xử như thế nào về việc nhập cảng hàng Mỹ sang Nhật. Chẳng thêm nở một nụ cười, họ tuyên bố sốt cà chua cũng phải chịu thuế! Sốt cà chua chứ không phải cà chua đâu nhé!

Thị trường của Nhật được bảo vệ bằng một lối trình diễn phức tạp đến điên đầu và một mạng

lười thủ tục hành chánh quan liêu để không một món hàng Mỹ nào có thể lọt qua được.

Thí dụ, khoai chiên dòn của Mỹ ban đầu được xếp loại thực phẩm chế biến chịu mười sáu phần trăm thuế, nhưng khi một hãng thực phẩm Mỹ đe dọa xâm nhập thị trường Nhật thì lập tức nó được xếp vào loại “bánh kẹo” và chịu thuế ba mươi lăm phần trăm trên tổng giá trị.

Khôi hài nhất là thuốc lá. Chúng ta chỉ được bán trong tám phần trăm các tiệm bán thuốc và mỗi gói phải chịu thuế năm mươi xu. Như thế là mậu dịch tự do ư? Mãi đến năm 1981, các hãng thuốc lá Mỹ mới được quảng cáo ở Nhật, nhưng chỉ được quảng cáo bằng tiếng Anh. Tại sao chúng ta không bắt các hãng Datsun hay Toyota chỉ được quảng cáo bằng tiếng Nhật trên đất Mỹ?

Nếu bạn hỏi tôi là tôi ủng hộ mậu dịch tự do hay chế độ bảo vệ mậu dịch thì câu trả lời là chẳng nên theo kiểu nào hết. Tôi chống đối bảo vệ mậu dịch. Tôi chống đó những luật lệ địa phương. Hoa Kỳ là một nước kỹ nghệ duy nhất không có một đường lối rõ rệt và hiện đại về mậu dịch. Chúng ta là nước duy nhất tôn trọng mậu dịch tự do vì thế chúng ta luôn luôn nhận phần thua lỗ.

Hãy nhìn vào thực tế đang xảy ra trên đất Mỹ. Chúng ta chở cho họ bột mì, bắp, đậu nành, than đá và gỗ. Còn họ nhập những gì cho chúng ta? Xe hơi, xe tải, xe gắn máy, thiết bị các giếng dầu và đồ điện tử.

Câu hỏi: Một quốc gia xuất nguyên liệu và nhập sản phẩm được gọi là gì?

Đáp: Một thuộc địa.

Đây có phải là mối liên hệ chúng ta cần có với Nhật không? Trước đây cũng vì liên hệ như thế mà chúng ta phải đổ tất cả trà xuống nước ở hải cảng Boston.

Còn bây giờ chúng ta lại ngồi xem Nhật chiếm lĩnh thị trường này sang thị trường khác: điện tử, thể thao, máy photocopy, máy hình, kỹ nghệ xe hơi, và cả kỹ nghệ thép.

Họ có tài buôn lậu thép vào Hoa Kỳ. Họ sơn rồi đặt trên bốn cái bánh và gọi đó là cái xe hơi. Điều đáng nói là họ đã gây cho chúng ta nạn thất nghiệp, ở Nhật, tỉ lệ thất nghiệp chỉ có 2,7 phần trăm còn ở Mỹ con số này lớn hơn tới bốn lần.

Tôi nổi giận thực sự khi thấy dân Mỹ ngồi xem mọi việc diễn ra. Thực sự người Nhật chẳng làm điều gì sai trái. Họ chỉ nhắm vào những gì có lợi cho họ. Còn chúng ta có nhắm vào lợi ích của chúng ta không? Chỉ vì tôi hay nói đến việc này trong khi các đồng nghiệp của tôi im lặng nên mọi người có cảm tưởng là tôi bài Nhật! Thậm chí còn có một câu chuyện như sau:

Trong giờ học lịch sử lớp Ba, thầy giáo hỏi: “Ai là người đã nói: Tôi tiếc rằng chỉ có một cuộc

đòi để hiến dâng cho Tổ quốc?”

Một nữ sinh Nhật bé nhỏ ngồi hàng đầu đứng dậy và trả lời: Nathan Hale, 1776.

Thầy giáo hỏi tiếp: Giỏi lắm. Vậy ai đã nói “cho tôi tự do hay hãy giết chết tôi?”

Em học sinh Nhật lại đứng lên: “Patrich Henry, 1775.”

Thầy giáo nói: “Em giỏi lắm! Nhưng các em khác phải biết xấu hổ khi Kiko là người Nhật còn các em là người Mỹ chứ.”

Có tiếng lầu bầu ở cuối lớp: “Tiên sư bọn Nhật.”

“Được.” thầy giáo gay gắt, “Em nào nói đó?”

Một giọng nói vang lên: “Lee Iacocca, 1982.”

Thực sự tôi rất khâm phục người Nhật. Họ biết họ từ đâu đến, họ đang ở đâu và họ sẽ đi tới đâu, đáng kể nhất là họ có một chiến lược để đưa họ đến đích.

Vào những năm trong thập niên 70, họ sản xuất xe hơi đứng hàng đầu thế giới. Ngày nay điều này không còn đúng nữa, nhưng dân Mỹ vẫn có cảm tưởng như thế.

Tại sao xe Nhật lại tốt như thế. Nó bắt nguồn từ nhân công Nhật rẻ hơn nhân công ở Mỹ. Họ không có chỉ số lương tăng như kiểu Mỹ. Họ cũng chẳng có tiền bảo hiểm thuốc men.

Công nhân Nhật lại có năng suất cao hơn. Không phải do họ giỏi hơn mà chỉ vì họ làm việc theo nhiều phong cách khác nhau. Một công nhân Nhật có thể cầm một cây chổi quét rác mà không cần biết đó có phải là công việc của mình hay không. Đó chỉ do tinh thần trách nhiệm cao. Tư tưởng này không bao giờ có ở Detroit. Trong khi công nhân Nhật nghĩ: “Tôi có thể làm được gì?” thì công nhân Mỹ lại nghĩ: “Chuyện này không phải trách nhiệm của tôi.”

Nghiệp đoàn Nhật liên hệ chặt chẽ với các nhà quản lý. Mỗi bên đều hiểu rằng số phận của mình gắn liền với số phận của bên kia. Đây chính là lời cảnh giác cho sự mâu thuẫn và nghi ngờ ngày càng tăng cao giữa nghiệp đoàn và các nhà quản lý ở Mỹ.

Công nhân Nhật rất hãnh diện về công việc của mình, ở Nhật không có đình công, không có phá hoại hay chia rẽ trong công nhân.

Các nguyên tắc quản lý ở Nhật cũng khác chúng ta. Các nhà quản lý Mỹ có thể giật mình khi biết rằng giám đốc của hãng Mitsubishi đã từng cầm đầu nghiệp đoàn ở đó. Và các giám đốc sống rất hòa đồng với các nhân viên.

Ở Nhật, chính phủ, nhân công và kỹ nghệ làm việc cho cùng một phía. Còn ở Mỹ chúng ta có truyền thống hoạt động độc lập. Kỹ nghệ tư nhân và chính phủ không bao giờ có thể hoạt động

chung.

Chúng ta phải hành động. Phải thay đổi mậu dịch tự do bằng mậu dịch công bằng. Nếu Nhật Bản bảo vệ mậu dịch thì chúng ta cũng bảo vệ mậu dịch. Nếu họ khuyến khích kỹ nghệ địa phương thì chúng ta cũng trả đũa như vậy. Còn nếu họ dở trò quỉ quyết trong tiền tệ thì chúng ta từng bước cân bằng lại giá biểu hối đoái.

Tôi không hiểu bao giờ nước Mỹ mới thức tỉnh nhưng tôi hy vọng là không bao lâu nữa. Nếu không thay đổi, chỉ trong vòng vài năm, nền kinh tế của chúng và chỗ chơi video game.

Có phải chúng ta muốn hình ảnh của nước Mỹ vào cuối thế kỷ hai mươi là như thế không?

XXVIII. LÀM CHO HOA KỲ LỚN MẠNH TRỞ LẠI

Lúc bây giờ, mọi người luôn mồm nói đến thâm thủng ngân sách quốc gia. Riêng Chrysler đã xiểng niểng mấy năm trước đây nên chúng tôi đã được hân hạnh chú tâm giải quyết chuyện đó sớm hơn mọi người. Chúng tôi đã bị đè bẹp bởi lãi suất cao, và rõ ràng chừng nào chính phủ còn sử dụng trên 50 phần trăm tín dụng quốc gia thì mức lãi không thể giảm được.

Mùa hè năm 1982, tôi viết một bài báo cho *Newsweek*, trong đó tôi đề nghị một biện pháp đơn giản và dễ thực hiện để giảm tình trạng thâm thủng ngân sách nhà nước xuống một nửa. Khi ấy, sự thâm thủng lên đến 120 tỷ đô la. Chương trình của tôi đề nghị cắt 30 tỷ chi tiêu của nhà nước đồng thời đưa ra biện pháp tăng 30 tỷ vào phần thu.

Tôi được biết Chrysler đã gượng dậy được nhờ biết kết hợp giữa quản lý, nhân công, ngân hàng và các công ty tiếp liệu. Vì vậy tôi lấy làm lạ khi nguyên tắc “hy sinh bình đẳng” không được áp dụng trong vấn đề thâm thủng ngân sách liên bang này.

Hàng ngàn độc giả báo *Newsweek* sau đó đã viết thư cho tôi tỏ ý tán thành phương án. Tôi cũng nhận được một cú điện thoại từ Tòa Bạch Ốc mời tôi đến gặp tổng thống.

Khi tôi đến văn phòng hình bầu dục, Tổng thống Reagan đón tôi với bài báo *Newsweek* trên tay. Ông nói: “Lee, tôi thích điều ông đã viết ra đây. Tôi hiện cũng đang lo lắng về tình trạng lạm phát lớn lao.” Reagan muốn bàn luận về ngân sách quốc phòng, ông bảo: “Chúng ta đã quan tâm không đúng mức cho việc đó dưới thời Carter. Trong khi chúng ta phải chi rất nhiều cho vấn đề an ninh quốc gia. Ông không hiểu được toàn thể bối cảnh.” Tôi đáp: “Đúng vậy. Tôi không hiểu hết được và tôi cũng không tự phụ. Nhưng ngân sách quốc phòng bây giờ đã hơn 300 tỷ đô la. Tôi là một nhà kinh doanh, hãy tin tôi: Tôi có khả năng cắt giảm 5 phần trăm trên mọi thứ và ông sẽ không bao giờ biết. Và quả thật tôi đã làm thế suốt cả đời.”

Nước Mỹ đã không cắt giảm được nạn thâm thủng vào tháng tám năm 1982. Và bây giờ nó đã lên quá 200 tỷ đô la. Khi tôi viết những dòng chữ này, mùa xuân 1984, chúng tôi vẫn còn đang bó tay. Thật chua xót khi nhìn thẳng vào những vấn đề.

Tại sao quốc gia của Andrew Carnegie lại gặp nhiều trở ngại trong cạnh tranh thép? Tại sao quốc gia của Thomas Edison phải nhập cảng hầu hết máy hát, radio, tivi, video và nhiều máy móc điện tử khác? Tại sao quốc gia của John D. Rockefeller lại có khó khăn về dầu hỏa?

Tại sao quốc gia của Eli Whitney lại phải nhập cảng dụng cụ máy móc? Tại sao quốc gia của Robert Fulton và anh em Wright phải đối phó với những cạnh tranh nặng nề về công cụ chuyên chở? Kỹ nghệ máy móc Mỹ đã từng là niềm hứng khởi của cả thế giới rồi đây ra sao?

Thế dẫn đầu của chúng ta chẳng phải mất trong một sớm một chiều. Sự xói mòn dần dần trong sức mạnh của chúng ta đã bắt đầu từ sau Thế Chiến Thứ Hai. Chưa giai đoạn nào trong lịch sử nước Mỹ lại tỏ ra lúng túng hơn trong thập niên này.

Trong khi đó, nhân danh tự do mậu dịch, chúng ta khoanh tay ngồi nhìn người Nhật giành lấy một cách có hệ thống nền tảng kỹ nghệ và kỹ thuật của ta. Bằng cách kết hợp nền văn hóa rất khéo léo và hiệu quả của họ với những ưu thế kinh tế, người Nhật đã tiến xa hơn.

Bên cạnh đó, Liên Xô đã bắt kịp chúng ta về khả năng hạch nhân. Hoa Kỳ không còn là mũi nhọn quyết định về quân sự nữa. Hiện nay chúng ta đã đề ra kế hoạch để lấy lại cái “mũi nhọn” đó, nhưng chúng ta chẳng có hạ tầng cơ sở vững mạnh về kỹ nghệ. Chúng ta chỉ là một quốc gia đầy hỏa tiễn xung quanh những nhà máy trống rỗng, công nhân thất nghiệp và thành trì suy thoái!

Cứ như thế các công ty lớn nhất của chúng ta đã tuôn hàng núi tiền để mua hàng tồn kho của các công ty khác. Rồi số vốn này kết thúc ở đâu? Ở những nhà máy mới? Những máy móc trang bị mới? Sự cải tiến sản phẩm? Không có căn bản kỹ nghệ vững mạnh thì chúng ta có thể hôn từ biệt Bộ Quốc Phòng. Và chúng ta cũng có thể già từ những công ăn việc làm có giá. Lấy đi những công việc với số lương từ 10 đến 15 đô một giờ, nền kinh tế sụp đổ, giai cấp trung lưu ra đi!

Chúng ta phải hành động sớm, nếu không sẽ mất cả thép lẫn xe hơi vào tay người Nhật vào những năm 2000. Nhiều người cho rằng chúng ta phải đẩy mạnh hơn nữa về kỹ thuật. Nhưng chỉ kỹ thuật thôi không thể cứu chúng tôi. Điều quan trọng là phải gầy dựng lại nền kinh tế vì đây là điểm tựa của nhiều ngành kỹ nghệ Hoa Kỳ.

Chúng ta cần có một chính sách hợp lý đối với kỹ nghệ. Ngày nay, "chính sách kỹ nghệ" là một từ ngữ nặng chịch; Nó giống như tiếng kêu “cháy” trong rạp hát đông người. Nhiều kẻ giết

mình khi nghe tiếng kêu đó.

Thế họ có muốn Hoa Kỳ tiếp tục hùng mạnh không? Chắc chắn có. Nhưng họ chỉ “muốn” chứ không hề có kế hoạch gì. Họ muốn Hoa Kỳ lớn mạnh do ngẫu nhiên.

Hầu hết mọi người đều khâm phục người Nhật bởi cái nhìn sáng suốt về tương lai, sự cộng tác chặt chẽ giữa chính phủ, ngân hàng và giới lao động, bởi cách chỉ đạo với sự quả quyết. Còn nếu phải học hỏi tinh thần chỉ đạo, tôi chột nghĩ đến người Nga với những kế hoạch năm năm của họ. Nhưng một chính phủ có hoạch định không có nghĩa là theo xã hội chủ nghĩa. Kế hoạch hóa với ý nghĩa của nó là có một kế hoạch cụ thể, là xác định mục tiêu, là kết hợp các mặt của chính sách kinh tế thay vì chia rẽ để ai nấy chỉ lo thủ riêng.

Chúng ta chẳng gặt hái được tiến bộ khi nào chưa chịu rút bỏ ý nghĩ là bất kỳ sự kế hoạch hóa nào trên tầm mức quốc gia cũng có nghĩa là tấn công vào hệ thống tự bản chủ nghĩa. Vì nỗi sợ hãi đó, chúng ta trở thành nước tiền tiến duy nhất trên thế giới không có chính sách kỹ nghệ.

Hãy bắt đầu từ khoản bảo đảm tín dụng của Liên Bang. Thoạt tiên, chúng tôi đạt đến 409 tỷ đô la tín dụng bảo đảm. Ngày nay nó đã tăng lên đến 500 tỷ và có chiều hướng khả quan.

Rồi đến vấn đề quốc phòng. Eisenhower đã bảo đảm điều này khi nói đến sự liên hợp quân sự và kỹ nghệ. Liên hợp này mỗi năm tốn hết 300 tỷ đô la. Đó là ngành kỹ nghệ duy nhất trong nước được bảo vệ bởi luật pháp và người Nhật không được phép cạnh tranh.

Tôi đưa ra một chương trình sáu điểm để làm tiền đề căn bản cho chính sách mới về kỹ nghệ.

Thứ nhất, chúng ta phải tạo chỗ đứng độc lập cho năng lượng bằng cách đánh thuế năng lượng nước ngoài, cốt để lập lại nguồn dự trữ và đầu tư trong nước. Chúng ta không được mềm yếu trước những áp lực hiện tại. Dân Mỹ cần sự độc lập về năng lượng.

Thứ hai, chúng ta phải có những giới hạn riêng biệt, chỉ cho thị trường Nhật tham dự một số ngành kỹ nghệ quan trọng nào đó mà thôi.

Thứ ba, với tư cách một quốc gia, chúng ta phải đối phó với những tổn phí và tài trợ cho các chương trình của Liên Bang. Tuy nhiên căn bản vấn đề là: không thể liên tục chi nhiều hơn thu, và điều này sẽ đồng nghĩa với những vụ điều chỉnh vất vả.

Thứ tư, nước Mỹ cần thêm nhiều kỹ sư, khoa học gia và kỹ thuật viên. Tính theo đầu người, nước Nhật hàng năm đào tạo số kỹ sư bốn lần nhiều hơn chúng ta trong khi số luật sư ra trường của chúng ta mười lăm lần nhiều hơn họ. Nên đặc biệt ưu tiên những trợ cấp học vấn và tiền vay học cho lãnh vực nghiên cứu kỹ thuật cao cấp.

Thứ năm, chúng ta đòi hỏi nỗ lực phát triển và hiện đại hóa nhà máy cũng như năng suất trong

các ngành kỹ nghệ chủ yếu.

Cuối cùng, chúng ta cần thiết lập chương trình dài hạn để xây dựng mạng lưới thương mại Hoa Kỳ. Chú trọng phát triển đường xá, cầu cống, xe lửa và hệ thống nước.

Thực hiện tất cả chương trình này đòi hỏi chúng ta phải lập một hội đồng kỹ nghệ chủ yếu trong đó chính quyền, lực lượng nhân công và ban quản lý cùng ngồi lại để tìm lối thoát cho tình trạng vô trật tự vốn có. Chúng ta phải tìm cách nói chuyện với nhau trước khi đi đến hành động chung

PHÂN KẾT. NỮ THẦN TỰ DO

Khi Tổng thống Reagan yêu cầu tôi làm chủ tịch chương-trình kỷ niệm một trăm năm ngày dựng tượng Nữ Thần Tự Do, tôi đang túi bụi công việc ở Chrysler, nhưng tôi vẫn sẵn sàng thu xếp. Người ta hỏi tôi: “Ông còn đủ thời gian để nhận công việc ấy ư?” Tuy nhiên đây là dịp thể hiện tình yêu của tôi đối với song thân, người đã kể tôi nghe về đảo Ellis. Cha mẹ tôi khi ấy là di dân chưa biết câu tiếng Mỹ nào. Nhúng họ vẫn nhớ rõ đã đặt chân đến từ bao giờ. Họ nghèo lắm, đến nỗi trong tay không có thứ gì có thể bán được. Hòn đảo này là một phần cuộc sống của tôi, không phải miếng đất mà là linh hồn và kinh nghiệm gian truân.

Việc tham gia trùng tu hai biểu tượng lớn lao này mang nhiều ý nghĩa lớn lao hơn là tưởng niệm đến song thân. Tôi muốn mọi người cùng chia sẻ quan điểm đó.

Mười bảy triệu người đã đi qua cửa biển đảo Ellis, họ đã có hàng trăm triệu con cháu. Có nghĩa là khoảng nửa dân số nước Mỹ đều nhận nơi này làm quê hương.

Quê hương bao giờ cũng kêu gọi ta trở về nguồn cội. Mọi người đều hiểu được giá trị của nó qua những năm tháng cam khổ: lao động, tinh thần và sự chiến đấu. Tượng Nữ Thần Tự Do và đảo Ellis đã đại diện những điều đó.

Ngoại trừ người Mỹ da đỏ, tất cả chúng tôi đều là những di dân hay con cháu của họ. Điều quan trọng là chúng tôi đã vượt lên những truyền thống cũ kỹ của tổ tiên. Người Ý không chỉ mang đến món pizza và spaghetti. Người Do Thái không chỉ có bánh bageis. Người Đức không chỉ có món knockwurst và bia. Nhiều dân tộc khác nhau đã mang đến đây cả nền văn hóa và âm nhạc. Tất cả đã chảy ra và hòa tan với nhau trong chiếc lò đúc nên nước Mỹ—nhưng ở một vài khía cạnh họ vẫn giữ được bản sắc dân tộc.

Cha ông chúng ta đã tham gia vào cuộc cách mạng kỹ nghệ, góp phần làm thay đổi bộ mặt thế giới. Đến nay cuộc cách mạng ấy lại phát triển đến tốc độ chóng mặt khiến con người phải ngạc

nhiên.

Chúng ta không ngừng đấu tranh và đã trải qua bao đau đớn cũng vì thế. Chúng ta tự hỏi; liệu những đổi mới liên tục có đưa loài người đến trạng thái tối tăm hơn? Và trẻ em cũng tự hỏi: phải chăng cuộc sống như cơn bão đã vùi dập những ước mơ ngây ngô của chúng? Tôi muốn nói với mọi người một điều rằng: cha ông chúng ta đã vượt qua bao thử thách, thì chúng ta cũng phải như thế. Có thể chúng ta không nghĩ đến điều đó. Nhưng cha ông chúng ta đều đã quá cố, và họ đã ước muốn cuộc sống chúng ta tốt đẹp hơn cuộc sống trước đây của họ.

Khi thực phẩm khan hiếm, mẹ tôi đã làm tất cả để cho tôi có tiền ăn học. Khi tôi bước vào Chrysler, tôi như trong một hoàng cung song tôi vẫn ý thức về trách nhiệm của mình.

Năm mươi năm đã qua sẽ cho chúng ta viễn cảnh của năm mươi năm sắp tới. Năm mươi năm qua đã dạy chúng ta phân biệt điều sai và lẽ phải, đã dạy chúng ta rằng phải có mồ hôi đổ xuống để cho cây được đơm hoa kết trái.

Tôi đã lập được sự nghiệp lẫy lừng, và đây là đất nước đã cho tôi cơ hội. Tôi đón nhận nó không chút do dự băn khoăn, và đã đáp lại bằng bốn mươi năm quần quật làm việc.

Người ta bảo tôi: “Ông đã đến với thắng lợi vẻ vang? Điều gì đã giúp ông thế?” Tôi quay về những lời dạy bảo của cha mẹ. Hãy thực hành. Hãy tiếp thu nền giáo dục bằng tâm huyết, nhưng sau đó phải sử dụng chính sức mình! Đừng ngồi yên mà chờ đợi phép màu. Chẳng phải dễ ăn. Nhưng nếu chịu lao đầu vào công việc, bạn sẽ kinh ngạc tìm được chỗ đứng lớn lao cho mình.

Tôi đã bỏ cả đời mình cho việc buôn bán — bán sản phẩm, hay sáng kiến, hay giá trị. Vậy thì tôi sẽ không phải là tôi nếu chấm dứt cuốn sách này mà không có vài lời yêu cầu:

Xin hãy bắt tay với tôi trong việc trùng tu đảo Ellis và tượng Nữ Thần Tự Do.

Hãy gọi đóng góp của bạn đến:

Hộp thư 1986, New York, NY 10018.

Đừng để ngọn đuốc trên tay Nữ Thần phải tắt!

Tôi mãi mãi biết ơn cha tôi và Christopher Columbus.

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>